



**UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS**

## **TRABALHO FINAL DE CURSO**

**TEMA: Importância da Auditoria Interna no Processo  
Decisório das Organizações, Estudo Caso Enapor, SA**

**IRINA MISSILEN CORREIA BARBOSA**

**Mindelo, Julho de 2016**

**IRINA MISSILEN CORREIA BARBOSA**

**Importância da Auditoria Interna no Processo  
Decisório das Organizações, Estudo Caso Enapor, SA**

Monografia sujeita a obtenção do  
Grau de Licenciatura do Curso de  
Organização e Gestão de Empresa da  
Universidade do Mindelo.

Orientador: Emanuel Spencer

**Mindelo, Julho de 2016**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à mulher mais corajosa, mais forte e perseverante que alguma vez já se viu.  
Mãe, procuro seguir-te em todos os teus passos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus.

De seguida aos meus pais, Maria Conceição e Joaquim Barbosa, pelo apoio incondicional em mais essa etapa da minha vida.

Aos meus avós, por todo o carinho que me tem presenteado.

Ao meu orientador Emanuel Spencer pela excelência da orientação, exortações e amizade.

A todos os colaboradores da ENAPOR, SA, que possibilitaram parte dos requisitos exigidos para que este trabalho fosse concretizado.

A professora Maria Auxiliadora pelas dicas e atenção.

Aos meus colegas do curso, particularmente à Nadine dos Reis pelo companheirismo.

À Coordenação e a todos os Docentes do Curso de Organização e Gestão de Empresas, pela mestria.

Por fim e de forma muito especial, ao meu filho Carlos, por existir e me motivar todos os dias.

## **EPIGRAFE**

*“...Seguimos em Direcção ao mesmo objetivo, porem a cada um é dada escolher o seu ritmo e o caminho a percorrer.”*

(Júlio Cesar F. Machado)

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo geral tratar da importância da auditoria interna no processo decisório das organizações. Com o acirramento do mercado e a velocidade em que as informações são geradas torna-se de grande relevância o aperfeiçoamento e gerenciamento dos processos.

A auditoria interna tem vindo a assumir um papel de extrema importância, no seio das organizações na medida em que o reconhecimento da utilidade e relevância desta função revolucionou a forma de estar das empresas, fazendo com que o campo de actuação das auditorias se alargasse da vertente contabilístico - financeira para a vertente operacional e informática, de forma a permitir formular recomendações de melhoria das limitações identificadas apoiando a gestão no processo decisório, de forma que as decisões sejam atempadas e adequadas.

Procurou-se demonstrar a importância do controle interno para levantamento dos dados que possibilite a geração de informações necessárias para aprimorar e controlar a administração da empresa garantindo eficácia e eficiência operacional.

A nossa investigação foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, onde complementamos os conceitos teóricos explorados na revisão da literatura. Neste sentido aplicamos questionários aos colaboradores da instituição, uma entrevista ao Diretor do Gabinete de Auditoria e procedemos a análise do manual de controlo interno.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, Controlo Interno, Avaliação, Processo Decisório.

## **ABSTRACT**

This work has the objective addressing the importance of internal audit in decision-making organizations. With the intensification of the market and the speed at which information is generated becomes very relevant improvement and management of processes.

The internal audit has assumed a role of utmost importance within organizations as recognition of the usefulness and relevance of this function has revolutionized the way of being of companies, making the playing field audits to widen shed accounting - financial to operational and iT aspects, in order to allow to make recommendations to improve the limitations identified by supporting the management in decision making, so that decisions are timely and appropriate.

He sought to demonstrate the importance of internal control for collecting data that enables the generation of information necessary to improve and control the management of the company ensuring effectiveness and operational efficiency.

Our research was developed from a case study, which complement the theoretical concepts explored in the literature review. In this sense we apply questionnaires to the collaborators of the institution, an interview with the Director of the Audit Office and proceeded to analysis of the internal control manual.

**Keywords:** Internal Audit, Internal Control, Evaluation, Decision-Making.

## ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	III
AGRADECIMENTOS .....	IV
EPIGRAFE .....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE .....	VIII
LISTA DE FIGURAS .....	X
LISTA DE QUADROS.....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XI
INTRODUÇÃO .....	12
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
OBJETIVOS .....	13
JUSTIFICATIVA .....	14
METODOLOGIA DA PESQUISA .....	15
Fontes de Dados.....	17
A Empresa em Estudo: População e Amostra .....	17
População.....	17
Instrumentos para Recolha dos Dados.....	18
ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEORICO .....	20
1.1.Conceitos de Auditoria .....	20
1.2.Objectivo e objecto da Auditoria .....	21
1.3. Normas de Auditoria.....	22
1.3.1. Normas de auditoria do AICPA.....	22
1.3.2. Normas de Auditoria UEC.....	23
1.3.3. Normas de Auditoria da IFAC.....	25
1.4. Tipos de Auditoria .....	25
2. AUDITORIA INTERNA.....	27
2.1. Conceito.....	27
2.2. Objetivos da Auditoria Interna.....	28
2.3. Importância da Auditoria Interna.....	30
2.4. Missão da Auditoria Interna.....	30



2.5. A Auditoria Interna e os Tipos de Controlo.....	31
2.6. O Controlo Interno .....	31
2.6.1 Sistema de Controlo Interno .....	33
2.6.2. Objetivos do Controlo Interno .....	34
2.7. Relação Controlo Interno e Auditoria Interna .....	35
2.8. Funções da Auditoria Interna.....	36
2.8. A Função Auditoria Interna numa Política Antifraude.....	37
2.9. Perfil do Auditor Interno.....	38
2.10. Código da Ética do IIA .....	38
2.11. Departamento de Auditoria Interna .....	40
2.12. Fases do Processo de Auditoria Interna .....	42
2.13. O Risco no Processo de Auditoria Interna.....	46
2.14. Auditoria Interna nos Principais Departamentos .....	46
3. PROCESSO DECISÓRIO .....	52
3.1 Processo Decisório.....	52
3.2. Tipos de Decisão.....	54
3.2.1 Decisões programadas e não programadas .....	54
3.2.2. Decisões centralizadas e descentralizadas .....	55
3.3. Papel da Auditoria Interna no Processo Decisório .....	56
CAPÍTULO II – O CASO DE ESTUDO, A ENAPOR, SA .....	57
4.1.Apresentação da Enapor, SA .....	57
4.2.Enquadramento da Auditoria Interna na Enapor, Sa .....	60
4.2.1. Funções da Auditoria Interna na Enapor .....	61
4.2.2. Âmbito da Auditoria Interna na Enapor.....	61
4.2.3. Quadro do Pessoal de Auditoria Interna na Enapor, SA.....	62
4.2.4. Atividades de Auditoria Interna na Enapor, SA .....	63
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	67
5.1 Apresentação dos Dados com base no Questionário Aplicado.....	67
5.2. Análise dos Resultados .....	78
5.3. Análise do Conteúdo da Entrevista .....	81
CONCLUSÕES .....	83
BIBLIOGRAFIA .....	85
ANEXOS .....	88

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – POSICIONAMENTO DA AUDITORIA INTERNA NO SEIO DE UMA ORGANIZAÇÃO

FIGURA 2- PROCESSO DECISÓRIO

FIGURA 3- ORGANOGRAMA DA ENAPOR,SA

FIGURA 4 – PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES POR DEPARTAMENTO

FIGURA 5- FUNÇÃO OU CARGO DOS INQUIRIDORES

FIGURA 6- NÍVEL ESCOLARIDADE DOS INQUIRIDORES

FIGURA 7- TEMPO SERVIÇO PRESTADO PELOS INQUIRIDORES A INSTITUIÇÃO

FIGURA 8- NÍVEL DE CONFIANÇA ATRIBUÍDA A AUDITORIA INTERNA

FIGURA 9: GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A AUDITORIA INTERNA

FIGURA 10- PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA AUDITORIA INTERNA

FIGURA 11- CLASSIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS

FIGURA 12 - EXISTÊNCIA PROCEDIMENTOS

FIGURA 13-EXISTÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO SOBRE CONTROLO INTERNO

FIGURA 14- FORMAS DE MONITORIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

FIGURA 15- PARTICIPAÇÃO DA PARTE INFERIOR A HIERARQUIA NA TOMADA DE DECISÕES

FIGURA 16- FIGURA 16: ENQUADRAMENTO HIERÁRQUICO DA AUDITORIA INTERNA

FIGURA 18: DECISÕES COM BASE EM POLÍTICAS NÃO DEFINIDAS PELOS ÓRGÃOS DE GESTÃO

FIGURA 19: CRIAÇÃO DE VALORES DA AUDITORIA INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

FIGURA 20: DECISÕES TOMADAS PELA PARTE SUPERIOR DA HIERARQUIA

FIGURA 21: GESTÃO DE TOPO E A AUDITORIA INTERNA

FIGURA 22: NÍVEL DE INDEPENDÊNCIA DA AUDITORIA INTERNA

FIGURA 23: AUDITORIA INTERNA DA AVALIAÇÃO DE RISCOS

FIGURA 24: NÍVEL DE ACESSO DA AI A INFORMAÇÕES, FUNCIONÁRIOS E ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1- REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA

QUADROS 2- ORGANIGRAMA DA ESTRUTURA DAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS DE AUDITORIA INTERNA

QUADROS 3-RESUMO DO CÓDIGO DE ÉTICA DO IIA

QUADRO 4- DIFERENTES TIPOS DE PROVA

QUADRO 5- CONSEQUÊNCIA DA CENTRALIZAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

ENAPOR - INSTITUIÇÃO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PORTOS, SA;

AICPA - AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS,

UEC - UNION EUROPÉENNE DES EXPERTS COMPTABLES ECONOMIQUES ET FINANCIERS

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS

DAI - DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

IIA - INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS;

IPAI- INSTITUTO PORTUGUÊS DE AUDITORIA INTERNA;

DF- DEMOSTRAÇÕES FINANCEIRAS

CIA- CERTIFIED INTERNAL AUDITOR

JAPCV- JUNTA AUTÓNOMA PORTUÁRIA DE CABO VERDE

## INTRODUÇÃO

No contexto de um mundo globalizado, em que a concorrência faz parte da vida diária das organizações e onde uma contínua e progressiva necessidade de informação atempada e útil é cada vez mais um requisito imprescindível para a tomada de decisão, a auditoria interna, tem vindo a afirmar e a assumir um papel muito relevante, como função de apoio à gestão, com atribuições amplas, com responsabilidades numa gestão eficaz e consequentemente na sociedade em geral.

A auditoria interna é de extrema importância para as organizações, apresentando como uma atividade que procura avaliar as ameaças e as oportunidades, evidenciando seus pontos fortes e fracos e nessa base, garantir os requisitos que possibilitam melhorias correctivas e procedimentos adequados e bem como definir as diretrizes estratégicas voltadas para a gestão do negócio.

Este estudo visa demonstrar a importância da auditoria interna nos processos decisórios das organizações e nele foram abordados conceitos e processos de auditoria e de controlo interno, para depois demonstrar a importância da auditoria interna nos processos decisórios de uma empresa, tendo como estudo de caso a Enapor, SA.

Toda e qualquer organização que pretende manter um controlo interno das suas actividades e dos seus procedimentos, deverá avaliar periodicamente e detalhadamente cada setor, departamento, serviço e operação de suporte às suas atividades, sendo para tal necessário a existência da função auditoria interna.

A função auditoria interna é contínua, atua numa organização para garantir e preservar a “saúde” da mesma, pois somente através de exames periódicos e sucessivos é que poderá ser possível apresentar um parecer ou relatório confiável, seguro, completo, com uma visão geral da organização, suportado por uma autonomia adequada de atuação, livre acesso a todas as áreas e departamentos, com planeamentos estratégicos e operacionais, com constante controlo e vigilância, fornecendo dados e informações para colaboração nos processos decisórios da organização.

Attie (2006, p. 52) explica que as atividades da auditoria interna servem para a administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas, bem como os sistemas de controlo interno estão sendo efetivamente seguidos e em concordância com os critérios previamente definidos.

O sistema de controlo interno é fundamental para assegurar a fidedignidade e integridade dos registos, bem como fornecer relatórios eficientes para o suporte nas rotinas desenvolvidas diariamente e para a correta tomada de decisões, minimizando erros, corrigindo falhas, facilitando os procedimentos já realizados internamente.

Neste trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, procura-se demonstrar a importância do controlo interno com base na opinião de diferentes autores e particularmente, com base num conjunto de dados devidamente recolhidos, junto de uma empresa de administração de portos, dados esses que possibilitem a geração de informações necessárias para aprimorar e controlar a gestão de cada departamento desta empresa, garantindo a tomada de decisões que contribuem para uma melhor eficácia e eficiência da sua gestão.

## **DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Com a evolução das sociedades e por conseguinte com o crescimento das organizações, tanto no tamanho como na diversificação das suas atividades, o controlo ficou mais complexo, passando a requerer no seio das organizações, a existência de um órgão interno, suportado por profissionais capazes de auxiliar na supervisão das diferentes atividades visando salvaguardar todo o património de uma empresa.

Contudo, a necessidade de controlos mais rígidos e o acompanhamento contínuo dos processos de uma organização são constantes, fazendo com que a auditoria interna surja como uma atividade necessária para garantir a adequação de todos os procedimentos de controlo interno, colaborando e disponibilizando informações que possibilitam aos gestores tomada de decisões mais ajustadas.

Perante este contexto pergunta-se: *Qual a importância da auditoria interna no processo decisório das organizações?*

## **OBJETIVOS**

Para responder á pergunta formulada como problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos

### **Objetivos Gerais:**

Descrever a importância da auditoria interna no processo decisório das organizações com base num caso de estudo

### **Objetivos Específicos**

- Relatar conceitos e definições sobre auditoria;
- Caracterizar o processo decisório nas organizações;
- Ressaltar a importância da auditoria interna nas organizações;
- Analisar o controlo interno na Enapor, SA e mostrar como é que a auditoria interna contribui nos processos decisórios.

### **JUSTIFICATIVA**

Actualmente a administração e a gestão de qualquer organização com uma determinada dimensão, requer aos seus gestores condições necessárias para verificar in loco sobre tudo aquilo que se passa com todos os trabalhadores afetos às diferentes áreas e serviços e ainda para controlar os procedimentos e certificar de que tudo funciona de acordo com o planeado, fazendo surgir assim a atividade de auditoria interna como parte integrante das organizações modernas.

Face às exigências do mercado actual que obriga a que as organizações expandem cada vez mais as suas atividades, diferenciando e ampliando as suas ações, adquirindo novos compromissos junto dos clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade em geral, requerem preocupações no sentido de controlar e obter informações através de pessoas capacitadas e independentes daquelas que executam as tarefas diárias de suporte ao funcionamento da organização.

É neste contexto que a função auditoria, suportada por auditores internos revela de extrema importância agindo como um órgão de consultoria e assessoria permanente, atento às novas tendências do mercado, procurando participar de forma significativa no desenvolvimento de todas as estratégias de ação proporcionando melhores resultados às organizações.

A auditoria interna consegue colocar numa posição privilegiada para apoiar as organizações a simplificar tarefas e a eliminar redundâncias, a minimizar desperdícios e a reduzir custos, através da avaliação das políticas, planos, procedimentos e normas legais em vigor, que possibilitam detectar os desvios que afectam o bom funcionamento e a garantia de bons resultados, constituindo assim como uma função de apoio à gestão, auxiliando a organização a alcançar os seus objetivos.

Essa relevância da auditoria interna, despertou-nos durante a realização dos estágios curriculares na Enapor, SA, um interesse grande e uma curiosidade insaciável, que conjugado com os conhecimentos obtidos durante o estudo da unidade curricular de auditoria e controlo interno, no

7º semestre do curso, nos motivou para pesquisar mais sobre o assunto, acabando por reverter no tema deste trabalho de conclusão de curso, na certeza que após a sua finalização, o conhecimento construído será gratificante.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Qualquer trabalho de investigação científica deve ter uma base metodológica que permita a organização crítica das práticas de investigação, sendo uma etapa decisiva e insubstituível, considerada como a conotação instrumental que cria as condições propícias para que uma pesquisa se considere científica assegurando a fiabilidade e a qualidade dos resultados obtidos.

Nesta parte pretende-se ostentar os métodos utilizados para obter as respostas da investigação, ou seja, apresentar a natureza da pesquisa, a população em estudo, o tamanho da amostra, os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e bem como as ferramentas utilizadas para o tratamento dos dados.

É através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos a serem aplicados no decorrer do trabalho, de forma a metodizar os procedimentos adotados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados.

A metodologia tem como objetivo analisar as características dos vários métodos disponíveis, observando as suas vantagens e desvantagens. A metodologia optada para o desenvolvimento deste trabalho, apoiou-se nos pressupostos fundamentais para as pesquisas científicas. Inicia-se com um levantamento bibliográfico de forma a construir um referencial teórico adequado para depois centrar-se numa pesquisa que permitiu analisar a importância da auditoria interna nos processos decisórios da Enapor, SA.

Nessa ótica, para tornar esta pesquisa exequível e conseguir alcançar os objetivos propostos para esta investigação, foi realizado um estudo de caso na Enapor, SA, em São Vicente. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação para explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão concomitantemente envolvidos diversos fatores. O objetivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

### **Tipo de Pesquisa**

Uma pesquisa é um processo sistemático para a construção do conhecimento humano, gerando novos conhecimentos, podendo também desenvolver, colaborar, reproduzir, refutar, ampliar, detalhar, atualizar, algum conhecimento pré-existente, servindo basicamente tanto para o

indivíduo ou grupo de indivíduos que a realiza quanto para a sociedade na qual esta se desenvolve. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e as contribuições da própria pesquisa.

Os trabalhos de conclusão cursos de graduação, pelo facto de terem como objectivo principal, o complemento dos programas das diferentes unidades curriculares constantes nos planos de estudos, são sempre suportadas por uma pesquisa bibliográfica, assim esse trabalho não pode fugir a regra, mas contudo, tendo em consideração a metodologia adoptada, procurou-se apoiar numa pesquisa do tipo descritiva exploratória.

No tocante ao tipo de pesquisa, na fase inicial, foram utilizadas diferentes fontes bibliográficas como livros, revistas, jornais, dissertações, teses, documentações diversas e outras informações pertinentes recolhidas na internet. Essa etapa, embora tenha um carácter de informalidade, face às inúmeras possibilidades de fontes a serem utilizadas, mas foi de extrema importância, não apenas por aditar conhecimentos sobre os assuntos pesquisados, mas principalmente, por facilita, numa etapa posterior, o aprofundamento de estudos em assuntos específicos.

Na etapa posterior, onde era necessário obter informações sobre a Auditoria Interna e sobre os Processos Decisórios na Enapor, SA, partiu-se para uma pesquisa descritiva, com base no estudo de caso, passando por uma pesquisa de opinião juntos dos colaboradores da Enapor, SA, na ilha de São Vicente e ainda por uma entrevista junto do Auditor Interno desta mesma empresa. Tal tipo de pesquisa só foi possível num estágio mais avançado, onde necessariamente já existia um maior conhecimento sobre o tema a ser estudado e os objectivos a serem alcançados.

### **Natureza da Pesquisa**

Conforme foi referido, o presente trabalho foi desenvolvido, principalmente, através de uma pesquisa bibliográfica, tendo sido também utilizado, o método de observação de campo o que de certa forma permitiu:

- ✓ Fazer a Revisão bibliográfica, a análise descritiva e comparativa de obras publicadas, textos e documentos, pesquisados em publicações referentes à Auditoria;
- ✓ Envolver uma pesquisa de levantamento que se caracteriza pelo questionamento das ferramentas da auditoria interna, cujo objectivo é conhecer a sua utilização e aplicação dentro da entidade em estudo.



## **Fontes de Dados**

Os dados primordiais para a analisar a Auditoria Interna na Enapor, SA, foram conseguidos através de fontes primárias, uma vez que ocorreram com base em consultas a documentos, pastas ou arquivos da Enapor, SA e ainda através de questionários e entrevistas.

## **A Empresa em Estudo: População e Amostra**

A empresa em estudo foi seleccionada devido a existência de um departamento de auditoria interna que permitia a realização de um estudo adequado e pela facilidade de acesso a documentos, aplicação de questionários e agendamento de entrevistas face ao vínculo existente com a instituição erigida quando da realização de estágios curriculares.

### **População**

No presente trabalho, o universo é de 144 trabalhadores, o que corresponde ao total dos colaboradores da Enapor, SA, Porto Grande do Mindelo, distribuídos por vários departamentos, e considerados como sendo capacitados com os requisitos e características ajustadas à metodologia e ao tipo de pesquisa proposta.

### **Amostra**

A amostragem é uma etapa de grande importância no delineamento da pesquisa capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Assim, um dos elementos-chave de uma boa pesquisa, é recolher as respostas de uma amostra que seja suficientemente representativa do universo ou população em estudo, proporcionando assim uma actuação adequada.

De acordo com RICHARDSON (2007) “a amostra é um segmento da população em estudo, recolhida com o objectivo de se estimar certas características desconhecidas da população, testarem hipóteses ou afirmações, consideradas correctas sobre os parâmetros da população”.

Para a realização desta pesquisa, optou-se por uma amostragem não probabilística, constituída por 59 colaboradores da Enapor, SA, Porto Grande em São Vicente e cuja distribuição por Departamentos, está retratada na Tabela 1.

Tabela 1 – Representação da Amostra

DEPARTAMENTOS	Nº de colaboradores	Peso na Amostra
RECURSOS HUMANOS	8	14%
FINANCEIRO	7	12%
COMERCIAL	8	14%
LOGISTICA	2	3%
APROVISIONAMENTO	5	8%
SAUDE, SEGURANÇA E AMBIENTE	3	5%
ESTATISTICA	3	5%
INFORMATICA	4	7%
DEP. CONTRATAÇÃO E AQUISIÇÃO	4	7%
COMUNICAÇÃO ACESSORIA JURIDICA	5	8%
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	10	17%
TOTAL	59	100%

Fonte: adaptado pelo autor

## Instrumentos para Recolha dos Dados

Como parte prática de colecta de dados, para o presente trabalho, a pesquisa teve como foco analisar o papel da auditoria interna no gabinete de Auditoria Interna, assim a colecta de dados ocorreu com base em visitas in loco, tendo sido utilizada a observação directa participativa, em que o proponente participou na colecta de dados observando directamente. Foram ainda utilizados como instrumentos para a recolha dos dados, o Questionário e a entrevista.

Para análise dos dados colectados usou-se o método comparativo percentual.

### ▪ Questionário

Na recolha das informações referentes ao tipo de problema em estudo, normalmente é imprescindível o uso de um questionário.

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Foi optado pelo uso desta técnica, devido ao facto de se pretender recolher opiniões junto dos inquiridos, mediante uma série de perguntas elaboradas pelo autor de forma clara, coerente e concisa.

Foi elaborado um questionário direccionado aos colaboradores da Enapor, SA, nomeadamente ao pessoal afeto aos Departamentos de Administração e Finanças, Recursos Humanos, Comercial, Estatística, e Administração Central. Esse Questionário foi assim estruturado:

Grupo I - Benefícios e importância da auditoria interna

Grupo II - Avaliação do controlo interno

Grupo III – Tomada de decisão da administração com base nos procedimentos de auditoria

## ▪ Entrevista

Nesta pesquisa a entrevista foi realizada de uma maneira formal, ou seja realizada uma entrevista semi-estruturada com base num guião devidamente desenhado, junto do responsável pela auditoria interna na Enapor, SA.

## Ferramentas de Análise dos Dados

As ferramentas utilizadas para o tratamento e análise dos dados é o Microsoft Excel, face á sua flexibilidade e potencialidades, permitindo obter com facilidades, os elementos para as comparações e as conclusões sobre os dados recolhidos. Para análise dos dados colectados usou-se o método comparativo percentual.

## ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em três capítulos e mais uma parte introdutória, onde se inclui a definição do problema de pesquisa, os objectivos, a justificativa da escolha do tema a metodologia de estudo, e a própria estrutura do trabalho. Relativamente aos 3 capítulos, incluem:

### ➤ Capítulo I

Dedicado a revisão da literatura, ou seja ao enquadramento teórico do tema em estudo, numa primeira parte aborda a auditoria de uma forma geral, de seguida apresenta a auditoria interna abordando de uma forma mais profundada, onde retrata o perfil do auditor interno, o departamento de auditoria interna, aborda também o risco e o controlo interno. Descreve ainda o processo decisório numa perspectiva da sua caracterização, bem como os tipos de decisões, as vantagens e desvantagens da descentralização e da centralização na tomada de decisão e ainda as consequências.

### ➤ Capítulo II

Este capítulo apresenta a entidade elegida para o estudo de caso, a Enapor, SA, realçando as atribuições do Gabinete de Auditoria Interna e Controlo Orçamental.

### ➤ O Capítulo III

È o último capítulo, onde foi apresentado os resultados do questionário aplicado junto dos colaboradores da Enapor, SA, para a recolha de dados relevantes, ostentando a análise desses resultados obtidos e também onde foi feita a análise do conteúdo da entrevista e apresentada as conclusões finais.

## **CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEORICO**

### **1.1. Conceitos de Auditoria**

Dentre vários conceitos de auditoria, percebe-se alguns pontos em comum entre as definições dos doutrinadores.

Assim temos alguns conceitos:

Segundo Moraes e Martins (2003, p. 60) o conceito da auditoria interna tem evoluído ao longo dos anos devido ao seu rápido crescimento e fácil aceitação.

Crepaldi (2007, p.27) define auditoria como sendo: “O levantamento, o estudo e a avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e demonstrações financeiras de uma entidade”. Entende-se, então, que a auditoria é um conjunto de estudos detalhados de todas as operações que fazem parte de uma organização, evitando situações que gerem fraudes ou possam incorrer em erros, através da aplicação de testes periódicos nos controles internos das empresas.

Já Attie (2006,p.25) define a auditoria como uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Segundo Hernandez (1998) a auditoria consiste em examinar todos os procedimentos utilizados nas empresas para controle, verificando as demonstrações e conferindo se estão de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e se estes estão sendo aplicados uniformemente.

Vale a pena ressaltar, o seguinte conceito sobre a auditoria:

A auditoria é uma especialização voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado, com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado. O exame de auditoria deve ser efetuado de acordo com as normas de auditoria, inclusive o planejamento do trabalho, a constatação dos registros dos eventos contábeis e as avaliações das práticas e estimativas adotadas pela empresa auditada e sua atividade é fundamentalmente crítica, voltada às regras em vigor por força das normas implantadas para o controle do patrimônio, testando sua atividade e cerceando as possibilidades de riscos e erros. (Attie 2011).

## 1.2. Objectivo e Objecto da Auditoria

O objetivo é expressar uma opinião assegurando que represente adequadamente a posição financeira e patrimonial, o resultado das suas operações, as mutações do seu patrimônio líquido e os demais demonstrativos correspondentes aos períodos em exame de acordo com as práticas contábeis do Brasil. (Oliveira 2001 pag.69)

Alcançado tal objetivo uma série de vantagens, para administração das empresas, pode ser listada conforme disposto por Crepaldi (2007).

- Fiscaliza a eficiência dos controles internos;
- Assegura maior correção dos registros contábeis;
- Opina sobre adequação das demonstrações contábeis;
- Dificulta desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos de despesas;
- Possibilita apuração de omissões no registro das receitas, na realização oportuna de créditos ou na liquidação oportuna de débitos;
- Contribui para obtenção de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;

Caracterizam-se como objecto de auditoria todos os componentes que dizem respeito ao património da empresa, em específico:

O planeamento global: constituído por planos estratégicos, departamentais, sectoriais, operacionais.

- O controlo interno: compreende as normas e procedimentos próprios da organização (cultura da organização, manuais operacionais, tradições, valores, etc.).
  - O sistema de informação contabilístico:
- a) Compreende o conjunto de variáveis internos que influenciam o funcionamento do ambiente interno da organização tais como: planeamento global e específico, planeamento contabilístico, e planos operacionais, contabilísticos, recursos humanos, recursos físicos (localização, equipamentos, instalação, etc.) e recursos informáticos.
  - b) É operacionalizado num conjunto de limitações a saber: estrutura organizacional, natureza das transacções, políticas administrativas.

- c) É influenciado pelas políticas governamentais, económicas, sociais e educacionais. Ainda, pela legislação societária, comercial e tributária.

### **1.3. Normas de Auditoria**

As normas de auditoria como nos diz Attie (1998, pag. 55) “tratam das medidas de qualidade da execução das acções a serem praticadas e dos objectivos a serem alcançados através dos procedimentos. As normas dizem respeito não apenas às qualidades profissionais do auditor, mas também a sua avaliação pessoal pelo exame efectuado e do relatório emitido.”.

Para melhor enquadramento convém realçar as normas emitidas pelos três órgãos seguintes:

- AICPA – American Institute of Certified Public Accountants: foi o primeiro organismo profissional que publicou normas de auditoria.
- UEC – Union Européenne des Experts Comptables Economiques et Financiers: organismo representativo de profissão contabilística a nível europeu e que existiu de 1951 a 1986.
- IFAC – International Federation of Accountants: organismo criado em 1977 e que representa a profissão contabilística a nível mundial.

#### **1.3.1. Normas de auditoria do AICPA**

As normas de Auditoria segundo AICPA dividem-se em três grupos:

##### **Normas gerais:**

1. O exame deve ser realizado por pessoa(s) que tenha(m) adequado treino ou competência como auditores.
2. Deve ser mantida pelo auditor uma independência mental em todos os assuntos relativos ao exame.
3. Deve existir consciência profissional na realização do exame e na preparação do relatório.

##### **Normas relativas ao trabalho de campo:**

1. O trabalho deve ser adequadamente planeado e caso haver assistentes, devem ser supervisionados apropriadamente.

2. Um estudo e avaliação apropriada do controlo interno existente, é fundamental não só como base da confiança que o mesmo merece, como também para a determinação da extensão dos procedimentos da auditoria.
3. Recolha de provas suficientes através de observações, indagações, inspecções, e confirmações, de modo a obter uma base razoável para a formação de uma relativa opinião da área examinada.

### **Normas para a elaboração de relatórios:**

1. O relatório deve averiguar se as demonstrações financeiras estão apresentadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
2. O relatório deve mencionar se existe consistência dos referidos princípios observados no período em exame em relação ao período precedente.
3. Notas informativas às demonstrações financeiras devem ser aceites como razoavelmente adequadas, a não ser que outra coisa seja mencionada no relatório.
4. Deve conter no relatório a expressão de uma opinião sobre as demonstrações financeiras como um todo ou a afirmação de que a referida opinião não pode ser expressa. Devem ser mencionadas as razões sempre quando uma opinião global não puder ser expressa. O relatório deve conter uma indicação clara da característica do exame do auditor se existir, e o grau de responsabilidade por ele assumido, sempre quando o nome de um auditor esteja associado com as demonstrações financeiras.

### **1.3.2. Normas de Auditoria UEC**

A UEC criou as suas normas padrões de auditoria em Dezembro de 1976, o qual passou a emitir normas a partir de 1978 com os seguintes objectivos: de elevar o padrão da auditoria na Europa, harmonizar a auditoria das demonstrações financeiras e aumentar a compreensão mútua dos relatórios dos auditores sobre as demonstrações financeiras das empresas.

Costa (2007,pag.62) dá-nos a conhecer as 20 normas de auditoria publicadas pela UEC, ate o final de 1986:

1. Março de 1978: Objecto e âmbito da auditoria das demonstrações financeiras;
2. Março de 1978: A utilização de trabalho de outro auditor;
3. Março de 1978: Os papéis de trabalho do auditor;

4. Março de 1978: Considerações de auditoria a respeito do princípio de continuidade;
5. Setembro de 1978: A auditoria de contratos de operações cambiais de instituições de crédito;
6. Junho de 1979: Controlo de qualidade - assegurar e aumentar a qualidades das auditorias;
7. Dezembro de 1980: Efeito da função auditoria interna no âmbito do exame do auditor independente;
8. Maio de 1981: O relatório de auditoria;
9. Janeiro de 1982: Revisão pelo auditor independente das demonstrações financeiras não anuais de uma empresa;
10. Maio de 1982: A presença do auditor na contagem física das existências;
11. Maio de 1982: Declarações do órgão de gestão dirigidas ao auditor;
12. Outubro de 1982: A detecção de fraude dentro do âmbito de uma auditoria de demonstrações financeiras;
13. Dezembro de 1982: Considerações de auditoria a respeito de acontecimentos ocorridos após a data de referência do balanço;
14. Julho de 1983: Considerações especiais a respeito da auditoria de demonstrações financeiras de pequenas empresas;
15. Dezembro de 1983: A confirmação de saldos devedores como um procedimento de auditoria;
16. Dezembro de 1983: O auditor e os valores comparativos a contingências;
17. Dezembro de 1983: Procedimentos de auditoria relativos a contingência;
18. Dezembro de 1984: Considerações de auditoria relativas ao relatório do órgão de gestão;
19. Novembro de 1985: Auditoria dos investimentos financeiros;
20. Outubro de 1986: Considerações especiais a respeito da auditoria de demonstrações financeiras consolidadas.

A UEC extinguiu-se em 1986 e reunido com o grupo de estudos dos contabilistas peritos europeus deu origem à Fédération des Experts Comptables Européens (FEE).



### 1.3.3. Normas de Auditoria da IFAC

Em 7 de Outubro de 1977, foi fundada a IFAC, resultado de um acordo de 63 associações profissionais de contabilistas e de auditores representando 49 países de todos os continentes.

As normas internacionais de auditoria de IFAC até 1991 aplicam-se sempre que se realiza uma auditoria independente em qualquer entidade (com fins lucrativos ou não, independentemente da sua dimensão ou forma legal), com o objectivo de expressar uma opinião sobre a informação financeira.

Em Janeiro de 1980 foi publicada a primeira norma de auditoria da IFAC e debruçava-se sobre o objectivo e âmbito da auditoria das demonstrações financeiras.

A ordenação por assuntos de todas as normas e declarações da IFAC deu-se em Julho de 1994. Em Julho de 2007 faziam parte da IFAC 155 associações pertencentes a 118 países e representando mais de 2.5 milhões de profissionais da contabilidade e da auditoria.

### 1.4. Tipos de Auditoria

Neto e Solanca (2007), distinguiram os tipos de auditoria em três categorias: *quanto a forma de abordagem, quanto ao órgão fiscalizador e quanto a área envolvida*.

- Quanto a forma de abordagem pode ser:
  - **Auditoria Horizontal:** Auditoria com tema específico, realizada em varias entidades ou serviços, paralelamente;
  - **Auditoria Orientada:** Foca numa atividade específica qualquer, ou atividades com fortes indícios de fraudes e/ou erros;
- Quanto ao Órgão Fiscalizador:
  - **Auditoria Interna:** Auditoria realizada por um departamento interno, responsável pela verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos internos de uma entidade. Um de seus objetivos é reduzir a probabilidade de fraudes, erros, práticas ineficientes ou ineficazes. Esse serviço deve ser independente e deve prestar contas diretamente à classe executiva da corporação.
  - **Auditoria Externa:** Auditoria realizada por uma empresa externa e independente da entidade que está sendo fiscalizada, com o objetivo de emitir um parecer sobre a gestão de recursos da entidade, sua situação financeira, a legalidade e regularidade de suas operações.

- **Auditoria Articulada:** Trabalho conjunto de auditorias internas e externas, devido à superposição de responsabilidades dos órgãos fiscalizadores, caracterizado pelo uso comum de recursos e comunicação recíproca dos resultados.
- Quanto a área de Envolvimento:
  - **Auditoria de Programas de Governo:** Acompanhamento, exame e avaliação da execução de programas e projetos governamentais. Auditoria do planejamento estratégico – verifica se os principais objetivos da entidade são atingidos e se as políticas e estratégias são respeitadas.
  - **Auditoria Administrativa:** Engloba o plano da organização, seus procedimentos, diretrizes e documentos de suporte à tomada de decisão.
  - **Auditoria Contábil:** É relativa à fidedignidade das contas da instituição. Essa auditoria, conseqüentemente, tem como finalidade fornecer alguma garantia de que as operações e o acesso aos ativos se efetuem de acordo com as devidas autorizações.
  - **Auditoria Financeira:** Conhecida também como auditoria das contas. Consiste na análise das contas, da situação financeira, da legalidade e regularidade das operações e aspectos contábeis, financeiros, orçamentários e patrimoniais, verificando se todas as operações foram corretamente autorizadas, liquidadas, ordenadas, pagas e registradas.
  - **Auditoria de Legalidade:** Conhecida como auditoria de conformidade. Consiste na análise da legalidade e regularidade das atividades, funções, operações ou gestão de recursos, verificando se estão em conformidade com a legislação em vigor.
  - **Auditoria Operacional:** Incide em todos os níveis de gestão, nas fases de programação, execução e supervisão, sob a ótica da economia, eficiência e eficácia. Analisa também a execução das decisões tomadas e aprecia até que ponto os resultados pretendidos foram atingidos.
  - **Auditoria das Tecnologias de Informação:** Tipo de auditoria essencialmente operacional, por meio da qual os auditores analisam os sistemas de informação, o ambiente computacional, a segurança de informações e o controle interno da entidade fiscalizada, identificando seus pontos fortes e deficiências.

Segundo Moraes e Martins (2007, p.20), inclui uma vasta gama de auditorias financeiras e não financeiras, tendo estas últimas, registado um maior desenvolvimento e diversificação dependendo do seu objetivo pretendido quer na sua amplitude, sua frequência, seu período temporal, sua obrigatoriedade, e ainda quer no sujeito que a efetua.

## **2. AUDITORIA INTERNA**

### **2.1. Conceito**

A auditoria interna foca nos controlos internos da empresa, visando o aperfeiçoamento constante dos processos e procura apontar erros e falhas nestes processos sugerindo correcções à alta administração por meio de relatórios de recomendações para que tais processos possam ser sanados.

Pode ser entendida como:

Uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controlo interno, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas. (MELLO, 2011, p.78).

Hoog e Carlin (2009, p. 61) definem a auditoria interna como sendo:

Aquela em que o serviço é praticado por contadores empregados das sociedades, associações e fundações, que os contratam para tal. A aplicação dos trabalhos tem fundamento na validação e avaliação dos controlos internos e demais procedimentos, pois, devido à falta de independência, uma vez que o profissional é empregado, está impedido o mesmo de dar uma opinião para interessados ou usuários externos, sobre a adequação das demonstrações contábeis encerradas

Para aplicação da auditoria interna podem ser designados os próprios funcionários da empresa, desde que possuem conhecimento, capacidade e instrução essenciais sobre as técnicas de auditoria. Os resultados de seu trabalho visam prestar assessoria à administração através de verificações e avaliações a efetividade dos demais controlos, sempre em linha de dependência da direção empresarial.

O auditor interno por ser empregado da empresa perde sua independência profissional. Apesar de ser muito zeloso e cumprir com a ética sua submissão aos administradores da empresa é evidente, por isso não se presta para informações. Contudo, o auditor interno deve sentir-se a vontade para revisar e avaliar as diretrizes, planos, procedimentos e registos da empresa além de ter livre acesso a tudo que possa vir a ter importância.

## 2.2. Objetivos da Auditoria Interna

A auditoria interna visa assegurar, permanentemente, que a entidade execute as políticas, diretrizes e procedimentos emanados pela direção, detetando as áreas organizacionais onde se produzem, ou podem vir a produzir distorções, de forma a avaliar para melhorarem a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e Governance.

Segundo, Georgina e Isabel (2007,p.134), o principal objetivo da auditoria interna é incentivar o cumprimento dos objetivos da entidade, acrescentando valor para a entidade.

Ainda as autoras apresentam um conjunto de objetivos secundários para que se atinja o objetivo principal, são os seguintes:

- i. Avaliar o controlo Interno da entidade, quer na vertente financeira quer no operacional, com o objetivo de assegurar a fiabilidade das informações, financeiras e não financeiras, a eficácia e eficiência dos recursos e o cumprimento das normas e regulamentos;
- ii. Avaliar os ativos da entidade considerando possível a sua incorreta utilização. Este objetivo da auditoria interna apresenta os aspetos contabilístico e operacional, desde o registo das contas até a verificação física da sua existência, bem como a eficiência, eficácia e economicidade. Há ainda que comprovar a existência ou não de controlo que permitam minimizar os riscos, protegendo e salvaguardando esses ativos;
- iii. Analisar a fiabilidade do sistema de informação da entidade, determinar a correta obtenção da informação utilizada nas operações. A atividade de auditoria interna avalia se os dados (base da informação) estão devidamente registados. É ainda função da auditoria interna assegurar que a informação tratada chega ao órgão a que respeita e no momento adequado;
- iv. Considerar o cumprimento por parte da estrutura organizacional das políticas emanadas da direção. A este objetivo corresponde a área de organização, isto é, assegurar que a entidade conta com os controlos operacionais, e, ou, administrativos indispensáveis, para que os procedimentos, normas, e políticas emanadas da Direção sejam cumpridas;
- v. Analisar a racionalização dos critérios organizacionais, valorizando a possibilidade de melhor utilização e efetuando as recomendações oportunas. Este objetivo permite que a auditoria interna funcione como assessoria da Direção, exigindo-se que seja um especialista em organização. Nas equipas de auditoria interna podemos encontrar especialistas nas diferentes áreas para além das tradicionais contabilidades e finanças;

De acordo com Crepaldi (2011, p.31) seu objetivo é “auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas”, principalmente no que tange a:

- À aplicabilidade e adequação de controles internos, financeiros e operacionais; revisando e avaliando a correção, adequando e aplicando os controles contábeis, financeiros e outros de natureza operacional, propiciando controles eficazes a um custo razoável;
- À extensão do cumprimento das diretrizes, planos e procedimentos; determinando grau de atendimento;
- À salvaguarda dos ativos quanto à escrituração, guarda e perdas de todas as espécies; determinando o grau de controle dos ativos da empresa quanto à proteção contra perdas de qualquer tipo;
- À avaliação da qualidade e desempenho na execução das responsabilidades delegadas determinando a fidelidade dos dados administrativos originados na empresa;
- À recomendação de melhorias operacionais. (CREPALDI, 2011, p.32).

Para Attie (1992, p.29) os objetivos da auditoria interna se resumem nos seguintes:

- Examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar classificar e comunicar essas informações;
- Examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- Examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;
- Verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;
- Examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado;
- Comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

### **2.3. Importância da Auditoria Interna**

Com o crescimento das empresas e a diversificação das atividades, surgiu a necessidade de uma atividade que controlasse o efetuar das tarefas e a rotina no trabalho, com isso sentiu-se a necessidade de uma função que viesse assessorar a administração na garantia dos controles de forma a corrigir eventuais erros.

Segundo Paula (1999, pag.42), a auditoria interna é importante para uma organização porque:

- ✓ Os sistemas internos e as rotinas de trabalho devem ser executados de forma a atender aos objetivos da entidade e da alta administração;
- ✓ Demonstra a integridade e fidedignidade dos dados contábeis e das informações gerenciais, auxiliando na tomada de decisão dos dirigentes;
- ✓ Assegura os valores da entidade;
- ✓ Há muitos casos que a fraqueza humana não supera os controles que se faz necessária dentro da entidade;
- ✓ Dá assessoria à administração no decorrer de suas atividades, funções e responsabilidades auxiliando-as no seu controle interno;
- ✓ É importante como órgão de assessoria, servindo como olhos, ouvidos e braço direito dentro da entidade;
- ✓ Na colaboração com o aumento dos controles internos, mensuração de seus produtos;
- ✓ Ocorre a correta aplicação das normas legais;
- ✓ Há o acompanhamento de fatores críticos para o sucesso;
- ✓ Avaliação dos controles internos da empresa, tendo em vista que não ocorra a descontinuidade que ocasiona a deterioração;
- ✓ Permite a avaliação dos dados com isenção e independência;

Para Attie (1987, p.26), “cabe à auditoria interna convencer a alta administração e seus executivos que pode auxiliá-los na melhoria de seus negócios, identificando áreas problemáticas e sugerindo correção, para obter destes o apoio necessário ao desenvolvimento de prestação de serviço a toda empresa.”

### **2.4. Missão da Auditoria Interna**

Segundo Paula (1999:37), a identificação da missão da auditoria interna, obtida entre as entidades pesquisadas e em publicações especializadas, permitirá o estabelecimento de um

parâmetro com o qual se confrontará a prática da auditoria, propiciando a melhor compreensão do esforço que tem sido desenvolvido para atingi-la e das formas alternativas de fazê-lo.

De acordo com o Instituto de Auditores Internos do Brasil – Audibra (1991, p.20), a missão básica da auditoria interna é: emitir opinião conclusiva ou considerações a respeito das operações examinadas; avaliar os fluxos, sistemas, plano de controlo interno e desempenho da organização ou de qualquer de seus seguimentos; auxiliar a administração e demais membros do corpo da gerência da organização a se desincumbirem de maneira eficaz de suas responsabilidades.

## 2.5. A Auditoria Interna e os Tipos de Controlo

Segundo Moraes e Martins (2007, pág. 31), qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados podendo classificar-se em:

- **Preventivos:** São considerados controlos a priori que entram imediatamente em funcionamento, servem para impedir que atos indesejáveis ocorrem;
- **Defetivos:** São controlos que servem para detetar ou corrigir factos
- Indesejáveis que já tenham ocorrido são controlos a posteriori;
- **Diretivos ou Orientativos:** Servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, Para produzir efeitos positivos, porque boas orientações previnem que más acontecem.
- **Corretivos:** Servem para retificar problemas identificados;
- **Compensatórios:** Servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade;

## 2.6. O Controlo Interno

O controlo interno pode ser definido como um conjunto de procedimentos realizados pela administração da empresa, que tem por objetivo a conferência de dados, a verificação da eficácia dos sistemas implantados na empresa de forma a proteger o património de possíveis desvios ou fraudes, resguardando assim os interesses dos sócios, diretores e administradores, objetivando o alcance de metas. De acordo com o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados apud Crepaldi (2011), o controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, e verificar a exatidão e fidelidade da informação, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

O termo Internal Control, surgiu em 1947 em uma publicação do American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), essa publicação definiu alguns pontos principais em relação à importância do controle interno. A partir daí, o controle interno passou a ser mais valorizado e consequentemente mais realizado pelas empresas. Em 1987 a Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de relatórios financeiros, reafirmou a importância dos controles internos para a redução da emissão de relatórios fraudulentos.

Para aplicação do controle interno numa sociedade empresária se faz necessário um manual de controle interno. Segundo Dias (2010, p.43) este “representa o direcionador de todos os processos desenvolvidos pela empresa, logo, abrange a totalidade de procedimentos e rotinas necessários para a sua aplicação.”

De acordo com DIAS (2010, p.45), os manuais de controle interno devem ser de fácil e rápida compreensão, para que qualquer pessoa consiga entender:

- ✓ A ordem de execução das atividades;
- ✓ Como são realizados os procedimentos;
- ✓ As informações registradas nos sistemas informatizados;
- ✓ As operações automatizadas;
- ✓ As operações que necessitam de intervenção humana;
- ✓ Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo.

A criação dos manuais de controle interno deve ser assumida como:

Um projeto que visa à modernização dos processos organizacionais na empresa, sua padronização, conhecimentos e aplicação por todos os funcionários, para a certificação quanto ao sucesso de sua implantação e a obtenção de todos os resultados previstos e ansiados pela alta gestão da instituição, é necessária a elaboração de um planejamento que detenha todos os pontos-chaves e etapas previstas pela sua concreta realização. (DIAS, 2010, p.60).

A verificação da eficácia e do cumprimento das normas estabelecidas pelo controle interno, bem como a sua modificação ou adaptação a novas circunstâncias, é de responsabilidade da administração da empresa.

Outro fato interessante em relação ao controle interno é a sua relação com a Auditoria Interna. É comum confundi-los, entretanto, a diferença entre as duas vertentes são significantes. Enquanto o controle interno está voltado para a execução dos objetivos da empresa, a auditoria interna está



mais relacionada a um “trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos”. (ATTIE, 2010, p.148)

Assim, o controle interno, facilitou o trabalho dos auditores internos e também dos auditores externos, visto que os relatórios emitidos pela empresa se tornaram, mais confiáveis, devido à aplicação de controles rigorosos na emissão destes, o que consequentemente fez com que a quantidade de testes a serem aplicados pela auditoria interna e posteriormente pela auditoria externa fossem diminuídos.

### **2.6.1 Sistema de Controle Interno**

Um sistema de controle interno consiste num plano de organização e todos os métodos e medidas, coordenadamente adotadas dentro de uma Entidade a fim de salvaguardar o seu ativo, uma captação completa e exata de dados, registrando as trocas pelo sistema contábil, dirigidos para a preparação adequada das demonstrações financeiras, a conduta ordenada e eficiente dos negócios incluindo adesão às políticas da gestão.

De acordo com o Boletim IOB – Temática Contábil e Balanços (2003, p.37), ao desenvolverem seus sistemas de controle interno, as empresas devem considerar um conjunto de características, para que o controle alcance a eficácia desejada:

- Proteger o patrimônio e os resultados – do ponto de vista da proteção ao patrimônio, os ativos devem refletir seu efetivo potencial de benefícios futuros. Os passivos devem espelhar as obrigações assumidas, considerando as estratégias definidas para as decisões de funcionamento (curto prazo) e de financiamento (longo prazo) das atividades da empresa. Para os resultados, as receitas devem refletir os preços de venda dos produtos e serviços, validados pelo mercado consumidor, e as despesas devem espelhar o sacrifício consciente empreendido para obter as receitas;
- Auxiliar a administração na condução eficiente e ordenada dos negócios – aqui se considera a delegação de autoridade para tomada de decisões operacionais pelos empregados, no exercício das diversas atividades. Essa delegação permite estabelecer canais adequados de comunicação, planejamento, execução e controle por toda a organização;
- Promover e avaliar a eficiência operacional de todos os aspectos das atividades empresariais – aqui é preciso reconhecer a ocorrência das atividades, definidas como processos operacionais que consomem recursos para obter produtos e serviços, que causam a ocorrência dos eventos.

- Comunicar diretrizes administrativas e estimular seu cumprimento – a gestão eficaz das organizações considera a definição de diretrizes estratégicas, sua conversão em objetivos de negócios, a materialização destes objetivos por meio de orçamentos, a execução ordenada e o controlo das atividades empresariais.

A eficiência do sistema de controlo interno como um todo deve permitir detetar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais” (ATTIE, 2011, p.204).

Ainda segundo o mesmo autor, Attie (2011, p.193), as características de um eficiente sistema de controlo interno abrangem:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controlo eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- Observação de práticas salutareis no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Segundo Crepaldi (2011, p.396), os levantamentos do sistema de controlo interno são obtidos de seguinte forma:

- Leitura dos manuais internos de organização e procedimento;
- Conversa com funcionários da empresa;
- Inspeção física desde o início da operação (compra, venda, pagamentos, etc.) até o registro na razão geral.

### 2.6.2. Objetivos do Controlo Interno

Para Attie (2011), os objetivos do Controlo Interno, podem resumir em:

- **Confiança e a incorruptibilidade da informação:** os auditores internos devem estudar sistemas de informação, quando imprescindível, assegurarem-se de que os registos e relatos financeiros e operacionais compreendem informação adequada, segura, oportuna, completa e útil e que os controlos sobre os registos e relatórios são apropriados e eficazes.

- **Salvaguarda ou proteção dos ativos:** os auditores internos devem revisar os meios empregados para proteger os ativos dos diversos tipos de prejuízos que podem acontecer tais como os que derivam de roubo, fogo, catástrofes naturais, uso impróprios ou ilegais, imperfeitas arrumação e conservação. Portanto, os auditores devem realizar de entre outros procedimentos de auditoria, a inspeção física dos ativos.
- **Aplicação económica e eficiente dos recursos:** economia, eficácia e eficiência são os três princípios de gestão. Cada órgão de gestão deve responsabilizar pela determinação de padrões operacionais que deixem avaliar a economia e a aplicação eficaz e eficiente dos recursos. A responsabilidade dos auditores internos é de conferir, se:
  - a) Foram criados padrões operacionais que permitam medir a eficácia, economia e eficiência.
  - b) Os padrões operacionais fixados são compreensíveis e se estão a ser acatados.
  - c) Os desvios em relação aos paradigmas operacionais estão identificados, investigados e comunicado àqueles que têm o dever de adotarem ações reparadoras.
  - d) Foram tomadas ações corretivas.
- **Efetivação dos objetivos e limites fixados para as operações ou programas:** os auditores internos devem certificar-se se os objetivos e metas definidos por órgão de gestão estão de concordância com os da empresa e se os próprios estão a ser alcançados. Ainda, podem colaborar com os gestores incumbidos de desenvolver tais objetivos, metas e sistemas apurando-se:
  - a) Os pressupostos que lhes servem de base são ou não adequados;
  - b) Está a ser usada informação relevante, útil, tempestiva e precisa;
  - c) Foram aliados nas operações ou programas controlos adequados.

## 2.7. Relação Controlo Interno e Auditoria Interna

A função da auditoria interna não é especificamente controlar uma atividade realizada, mas sim, aperfeiçoar todos os outros controlos, para que possam ser realizados de forma correta e eficiente com vistas a atender os objetivos da entidade. Assim, pode-se verificar que a auditoria interna complementa e apoia o controlo interno.

Conforme Cruz e Glock (2008, p. 27), “a atividade de auditoria interna traduz-se num serviço de apoio à administração, ou seja, passa a ser um elemento de controlo, integrante do Sistema, que mede e avalia os demais controlos”.

Segundo Almeida (1996), não adianta a organização implantar um ótimo sistema de controlo interno sem que alguém verifique se as determinações desse sistema estão sendo cumpridas ou se este deve ser adaptado.

Ou seja enquanto o controlo interno oferece uma perspectiva dinâmica e valorizada que permite manter o domínio, a auditoria interna avalia o grau de domínio atingido. A auditoria interna analisa se os procedimentos implementados pelo sistema de controlo interno são adequados para a entidade, avalia o sistema e sugere melhorias caso achar necessário.

## **2.8. Funções da Auditoria Interna**

Apesar da atividade da auditoria interna ser recente, comparativamente com a externa, o IIA definiu e tem vindo a rever, fruto da adaptação as mudanças da gestão, a definição de auditoria interna.

Para o IIA, auditoria interna é uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajudar a organização a alcançar os objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da gestão de risco, de controlo e Governance.

A auditoria é uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na entidade, por pessoal deste ou não, baseada na avaliação do risco, que verifica a existência, o comprimento, a eficácia e otimização dos controlos internos e dos processos de Governance, ajudando-a no cumprimento dos seus objetivos.

São atribuições da atividade de Auditoria Interna:

- i. Examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controlos financeiros, contabilísticos, operacionais, processos e de gestão, promovendo um controlo eficaz a um custo razoável- relação custo/benefício, com base na avaliação do risco;
- ii. Verificar ate que ponto os ativos da entidade estão justificados e livres de ónus e se os processos de Governance são adequados;
- iii. Avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores;
- iv. Recomendar melhorias no sistema;

A atividade da auditoria interna assume funções tais como:

- **Função de Apoio a Direção:** A auditoria interna em apoio ao Órgão de Gestão, só tem razão de ser quando a Direção reconhece utilidade, a posiciona ao alto nível hierárquico e define no seu estatuto as suas atribuições. Ou seja quando reconhece que esta atividade acrescenta valor a entidade.
- **Função de Vigilância do Sistema de Controlo:** A atividade de auditoria interna deve proporcionar informação a Direção com o objetivo de controlo. O auditor interno converte-se num elemento chave de feedback da entidade.

A atividade de auditoria interna é desenvolvida ao longo de todo o ano. A sua principal responsabilidade é dotar a Direção de uma ferramenta de controlo, mediante a identificação dos pontos fracos da entidade, emitindo um relatório de diagnósticos.

O auditor mede e avalia, comparando com as normas estabelecidas, o estado do sistema de controlo, concluindo se é ou não aceitável. Não sendo aceitável tenta encontrar as causas. Dependendo dos resultados obtidos no diagnóstico, a Direção pode transformar um sistema de controlo inaceitável ou débil, mediante adoção das necessárias ações corretivas, num sistema de controlo aceitável.

- **Função de Apoio a Gestão de Risco e Processo de Governance:** O auditor interno devera verificar se a metodologia adotada para implementar o processo da gestão de risco é entendida pelo conselho de administração, Comissão de Auditoria, entre outros envolvidos no Governance da entidade. Embora seja tarefa da gestão conceber uma metodologia da gestão de risco, cabe ao auditor interno auxiliar a entidade na sua identificação e avaliação.

## 2.8. A Função Auditoria Interna numa Política Antifraude

O IIA define fraudes como qualquer ato ilegal caracterizado por um engano intencional, ocultação ou violação da confiança. (...) As fraudes são perpetradas por indivíduos e organizações para conseguir dinheiro, bens ou serviços para evitar pagamentos ou perda de serviços ou para obter vantagens pessoais ou de negócios. A fraude pode ser perpetuada por indivíduos internos ou externos á entidade.

A fraude é um flagelo a escala global, cada vez mais sofisticada, portanto nenhuma entidade se pode considerar imune, exigindo uma política antifraude, com a atuação coordenada e global dentro da entidade, em que o auditor também é parte ativa.

Podem considerar-se como linhas básicas de um político antifraude:

- ✓ Proibir qualquer atividade ilegal, incluindo as que possam beneficiar a própria entidade;
- ✓ Conceber controlos antifraudes explícitos versus implícitos de comprimento normativo;
- ✓ Investir em mecanismo de prevenção;
- ✓ Preparar auditores de fraude versus inspetores;
- ✓ Conceber e divulgar um Código de Conduta que defina claramente as obrigações e responsabilidades do pessoal;

A atividade de Auditoria Interna deve efetuar um levantamento das fraudes ocorridas ao longo da vida da entidade, bem como analisar onde se produziram, qual o impacto, que medidas foram tomadas, reincidências, etc.

## **2.9. Perfil do Auditor Interno**

As Normas Internacionais para Prática Profissional de Auditoria Interna são emanadas pelo IIA, fundado em 1941, nos estados Unidos da América, por e para os Auditores Internos. O IIA tem ajudado os seus membros a conhecer os critérios geralmente aceites para a prática da profissão:

- Adotando o Código de ética;
- Aprovando as normas de responsabilidades para os auditores Internos;
- Desenvolvendo técnicos especializados, através da partilha de conhecimentos;
- Instituído um programa de certificação (CIA).

Assim, para o exercício da profissão o IIA, criou uma estrutura conceptual (International Professional Practice Framework), conforme figura:

- ✓ Definição da Auditoria Interna
- ✓ Código de Ética
- ✓ Normas Internacionais
- ✓ Práticas Recomendadas
- ✓ Tomadas de posição
- ✓ Guias práticos

## **2.10. Código da Ética do IIA**

O IIA considera, para os efeitos de aplicação do seu Código da Ética, “Auditor Interno” todo aquele que seja membro, detentor e candidato a certificações profissionais do IIA e outras

entidades que exerçam serviços abrangidos pela definição de auditoria interna. O código estrutura-se em 2 partes (ver quadro 1)

- ✓ Princípios básicos - são os pilares para a estrutura da profissão. São os princípios éticos:
  - Integridade;
  - Objetividade;
  - Confidencialidade;
  - Competência;
- ✓ Regras de Conduta – são um conjunto de deveres, “ser ou fazer”, (deontologia), aplicados ao exercício da função que levam ao cumprimento dos princípios éticos.

**Quadro 1- Resumo do Código de Ética do IIA**

Princípios	Regras de Conduta
Integridade	<p>Os auditores deverão executar o seu trabalho com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Honestidade;</li> <li>➤ Diligência;</li> <li>➤ Responsabilidade;</li> <li>➤ Respeitar os objectivos legítimos e éticos da entidade;</li> <li>➤ Contribuir para os objectivos legítimos e éticos a entidade;</li> <li>➤ Respeitar as leis e divulgá-las;</li> </ul> <p><b>Não deverão</b>, em consciência, participar em actividades ilegais, ou em atos que desacreditem a profissão de auditoria interna ou entidade.</p>
Objetividade	<p>Os auditores internos não deverão:</p> <p>Participar em qualquer actividade ou manter uma relação que prejudique ou aparente prejudicar a sua imparcialidade – inclui todas as relações ou actividades que possam estar em conflito com os interesses da entidade;</p> <p>Aceitar nada que possa prejudicar ou aparente prejudicar o seu julgamento profissional. Deverão divulgar todos os factos materiais que tenham conhecimento, cuja não divulgação possa distorcer a informação das actividades em análise.</p>
Confidencialidade	<p>Os auditores internos <b>deverão ser</b> prudentes na utilização e protecção da informação obtida no desempenho das suas actividades.</p> <p><b>Não deverão</b> utilizar a informação para qualquer benefício próprio ou que de outra maneira estaria de desacordo com as leis ou em detrimento dos objectivos legítimos e éticos da entidade.</p>
Competências	<p>Os auditores internos <b>deverão</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aceitar apenas serviços para os quais possuam necessário conhecimento, proficiência e experiência;</li> <li>➤ Aperfeiçoar continuamente a sua proficiência, eficiência e qualidade dos seus serviços;</li> <li>➤ Desempenhar os serviços de auditoria interna de acordo com as NIPPAI.</li> </ul>

**Fonte:** MORAIS, GEORGINA & MARTINS, ISABEL, (2007,pag.108)

## 2.11. Departamento de Auditoria Interna

- **Necessidade de Criação do Departamento de Auditoria Interna:** a atividade da Auditoria nasce dentro da entidade para dar resposta a determinadas necessidades, tais como:
  - ✓ Dar a conhecer a Direção se as metas planificadas estão a ser alcançadas;
  - ✓ Dar a conhecer a Direção se os controlos internos implantados são suficientes para garantir a proteção dos ativos e sua adequação utilizada;
  - ✓ Analisar de forma contínua e permanente se todas as transações registadas são as que se verificam e estão registadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
  - ✓ Saber se a informação que se utiliza, obtida através do sistema de informação da entidade, é completa, precisa e fiável;
  - ✓ Garantir a Direção que as políticas, procedimentos, planos e controlos estabelecidos são os adequados e foram postos em prática;
  - ✓ Garantir que a gestão de risco é adequada a fim de obter a consecução dos objetivos.

O auditor interno atua como olhos e ouvidos da Direção, verificando o controlo das operações, profunda e pormenorizadamente. As suas análises e recomendações são uma preciosa ajuda a Direção e para os corpos diretivos de cada área específica, com o objetivo de alcançar um controlo mais eficaz, melhorar a operacionalidade e aumentar os benefícios.

- **Implementação do Departamento de Auditoria Interna:** para implementar um departamento de auditoria interna há que ter em conta o seguinte:
  - ✓ Estrutura da entidade: quanto mais os níveis hierárquicos da estrutura organizacional, maior distancia entre o nível de direção e executivo, mais difícil será a tomada de decisão. Há necessidade de assegurar a razoabilidade das informações, básicas, de uma opinião imparcial do grau de comprimento das ordens emitidas do nível hierarquicamente superior.
  - ✓ Grau de Organização: o departamento de auditoria interna requer, previamente, um determinado grau de organização. Em primeiro lugar, há de estabelecer as normas de gestão para que se possam ajuizar ou avaliar os desvios, na sua execução.
  - ✓ Dispersão ou Concentração do Capital: a atividade de Auditoria Interna é menos solicitada quando o capital não está disperso, isto é, quando existem poucos proprietários. É mais solicitada quando o capital está mais disperso, encontrando o seu ponto máximo quando existem filiais. Para a empresa mãe, este é o motivo que leva a implementação de um departamento desta natureza, servindo para controlar as empresas subsidiárias, atuando como uma espécie de auditoria externa do grupo.



- **Posicionamento no Organograma da Entidade:** o nível hierárquico de departamento de Auditoria Interna, dentro da entidade, deve ser tal que permita o cumprimento das suas responsabilidades. O departamento de Auditoria Interna deve depender do Órgão de Gestão posicionado ao mais alto nível, com autoridade suficiente dentro da entidade para:

- ✓ Não cortar o alcance das Auditorias a realizar;
- ✓ Aperfeiçoar a adequada objetividade ao rever as conclusões, deficiências e sugestões mencionadas nas informações;
- ✓ Permitir que as informações sejam distribuídas aos responsáveis máximos da entidade;
- ✓ Fornecer a implementação das recomendações sugeridas no trabalho de Auditoria;

A função tradicional da Auditoria situava-se, no organograma de uma entidade, sob a responsabilidade do diretor administrativo/financeiro em que o seu alcance se limitava as áreas de contabilidade e finanças. Atualmente posiciona-se ao mais alto nível, dependendo do Órgão de Gestão e com o apoio, se existir, da Comissão de Auditoria.

A dependência do órgão de Gestão garante aos auditores uma ação direta sobre quase todo o conjunto da entidade. No entanto, corre-se o risco do Órgão de Gestão não poder despende o tempo necessário para dar seguimento ao trabalho de Auditoria Interna. Isto deve-se ao facto de estarem sob a sua responsabilidade as direcções operacionais- comercial, técnica e financeira, assim como um determinado número de responsabilidades funcionais- controlo de gestão por exemplo

**Figura 1 – Posicionamento da auditoria interna no seio de uma organização**



Fonte: Almeida (2003, p. 30)

## 2.12. Fases do Processo de Auditoria Interna

A equipa de Auditoria Interna deverá compreender e avaliar os controlos internos existentes em cada área a auditar, com o objetivo de assegurar uma razoável confiança nos mesmos, podendo determinar o alcance, limitando os procedimentos Auditoria Interna.

Num processo de Auditoria interna devem ser consideradas os seguintes verbos de ação: planear, identificar, examinar, verificar, confirmar, interpretar, valorizar, refletir, opinar, recomendar, acompanhar e avaliar.

A autora Georgina & Martins (2007), apresenta as seguintes fases do processo de Auditoria Interna:

- **1ª Fase: O Planeamento:**

É necessário planear as diferentes avaliações o controlo interno, gestão e risco e Governance a realizar ao longo do ano, determinar a amplitude, alcance e frequência, para não deixar que a realização de Auditorias fique a mercê da ocorrência e algum acontecimento que seja necessário investigar.

Os objectivos do planeamento são estabelecer prioridades face as áreas ou operações a auditar, rendibilizar os processos, determinar a profundidade os testes e identificar os recursos necessários e adequados.

É necessário elaborar um plano anual a fim de permitir a realização de exames adequados e eficientes que facilitem a concretização dos objectivos da actividade de Auditoria Interna, em tempo razoável, independentemente de acontecimentos imprevisíveis.

É difícil estabelecer um plano padrão de Auditorias, em virtude das diferentes estruturas organizacionais e estilos de gestão. No entanto, podem-se estabelecer os requisitos mínimos a ter em conta, aquando da elaboração de planos, entre os quais se estacam:

- ✓ A Dimensão da entidade;
- ✓ O sector de actividade a que pertence;
- ✓ O correto tratamento das informações;
- ✓ A filosofia de gestão quanto as politicas gerais (proactivas ou não);
- ✓ A situação económica- financeira da entidade;
- ✓ A identificação das funções mais relevantes dentro da entidade e os problemas críticos (riscos) que possam afetar;

- **2ª Fase: Preparação da Auditoria:**

A preparação da Auditoria inclui um programa de trabalho que é um plano detalhado de práticas comuns de Auditoria e avaliação prévia do controlo interno e da gestão de risco, baseada nas normas e políticas estabelecidas pela entidade e nas normas internacionais de auditoria interna geralmente aceites.

O programa de auditoria é uma orientação, um guia para a consecução do trabalho da actividade de Auditoria Interna. A sua aplicação não assenta em critérios rígidos, podendo a equipa de Auditoria usá-lo com uma razoável flexibilidade, ajustando-o aos factos ocorridos.

O programa de trabalho recolhe as linhas gerais de atuação da actividade de Auditoria Interna, em função do tipo de auditoria, como por exemplo:

- ✓ Programa de trabalho para Auditoria contabilístico-financeiro – esta intimamente relacionado com o objectivo de controlo, risco e fiabilidade das demonstrações financeiras;
- ✓ Programa de trabalho para Auditoria operacional – visa medir e avaliar a economia, a eficiência e a eficácia da gestão das diferentes áreas, processos ou actividades funcionais da entidade.

- **3ª Fase: Exame Preliminar:**

A fim de conhecer bem a entidade ou área sujeita a Auditoria, o auditor interno tem necessidade de efectuar as deslocações, observações, reuniões, recolha documental, etc., que lhe permita obter a descrição preliminar do sistema, da actividade ou do processo, e acordo com o trabalho a realizar. Pode efectuar uma revisão analítica se considerar necessário.

A primeira reunião deve ser com o responsável a área sujeita a auditoria e no local a auditar, a fim de poder efectuar o primeiro esboço do trabalho a executar. Deve também efectuar a recolha e verificação dos documentos básicos que lhe permitam conhecer e escrever o sistema, bem como a adequação e eficácia do processo de gestão de risco.

- **4ª Fase: Exame e Avaliação da Informação:**

Após se ter avaliado o controlo interno, reavaliado o risco e reajustado o Programa Preliminar de Auditoria, procede-se a execução do exame propriamente dito, incluindo todo o tipo de testes.

O auditor interno efetua uma revisão detalhada das operações e, ou, processos e respectivo sistema de controlo interno e gestão de risco, recorrendo a testes de conformidade que permitam avaliar a conceção e eficácia do sistema.

- **5ª Fase : Conclusões e Recomendações:**

Após ter efetuado o exame e a avaliação, estando na posse da prova suficiente e adequada, incluindo a eficácia dos controlos internos e de risco, o auditor interno esta em condições de elaborar as conclusões e efectuar recomendações.

As recomendações são o resultado da auditoria e baseiam-se nas observações e conclusões obtidas durante a realização do trabalho.

### **Quadro 3-** Diferentes tipos de Prova

<b>Mais Credível</b>	<b>Menos Credível</b>
Objetivo	Sujetividade
Documentadas	Simple opiniões
Opinião de especialistas ou de profissionais informados	Opiniões eficientes fundamentais
Diretas	indiretas
De sistemas com um bom controlo interno	De sistemas com um fraco controlo interno
Independentes das opiniões do autor	Influenciadas pelo auditor
Baseadas em amostras estatísticas	Amostras sem base estatística
Confirmadas	Não confirmadas
De registos preparados atempadamente	De registos preparados após um lapso de tempo

Fonte: Georgina & Martins (2007)

- **6ª Fase: A Comunicação dos Resultados:**

A comunicação dos resultados é uma declaração formal da reflexão do auditor, consequência direta da sua base de dados, isto é da prova, sendo não satisfatória, bem como os riscos associados.

O relatório representa um dos documentos mais revelantes do auditor interno, dado que é por este meio que comunica aos diferentes destinatários as conclusões de seu trabalho.

Os objectivos do relatório são:

- ✓ Reportar a informações necessária e relevante que permita conduzir as recomendações susceptíveis de ajudar na tomada de decisão;

- ✓ Fornecer um relato permanente, global e coerente de uma investigação trabalho, estudo ou pesquisa;
- ✓ Identificar com clareza as melhorias necessárias a entidade;
- ✓ “Vender” convictamente o trabalho a actividade de Auditoria Interna;

- **7º Fase – Follow-up**

O sucesso exige a execução completa de um projecto ou, no caso de uma Auditoria Interna, de um Follow-up. A Auditoria considera-se bem-sucedida quando as suas Recomendações são efectivamente e avaliada a sua eficácia.

Assim o Follow-up é um processo através da qual os auditores internos avaliam a adequação, a eficácia e oportunidade das medidas tomadas pelo Órgão de Gestão em relação as observações e recomendações relatadas, incluindo as efetuadas pelos auditores externos e outros.

Os auditores internos elaboram um relatório dos resultados da revisão de Follow-up que será entregue ao responsável que recebeu o relatório de Auditoria Original.

Nesta fase são efetuadas testes de Follow-up a fim de avaliar as ações correctivas decididas pelos Órgãos de Gestão. O ponto-chave do Follow-up deve centrar-se nos resultados e na resolução de problemas e não necessariamente nas recomendações específicas de Auditoria.

- **8º Fase Avaliação da Auditoria**

A última fase do processo de Auditoria é a avaliação, apreciação da Auditoria na sua globalidade. Estas avaliações ajudam a manter o controlo de qualidade eficaz, acrescentando valor. É importante que a avaliação seja feita enquanto a Auditoria Interna ainda esta bem presente na equipe de trabalho.

A avaliação de uma Auditoria é geralmente realizada durante uma reunião entre os auditores envolvidos no trabalho realizado, supervisor, designado para a Auditoria e o responsável a auditoria.

### **2.13. O Risco no Processo de Auditoria Interna**

Segundo David McNamee, risco é a quantificação da incerteza. No processo de negócios a incerteza esta associada a concretização dos objetivos organizacionais. As consequências podem ser positivas (oportunidades) ou negativas (apenas riscos).

É da responsabilidade do órgão de Gestão de risco, incluindo a conceção e manutenção do processo de Gestão de risco. Em entidades que ainda não tenham este processo implementado, a atividade de Auditoria pode assumir um papel de consultoria, proactivamente.

#### **▪ A influência do risco na orientação da Auditoria Interna:**

Uma das preocupações da gestão está relacionada com os potenciais benefícios para a entidade, isto é, com o retorno das operações. Associada a esta preocupação está o risco, que inclui todos os riscos, desde o financeiro ao do negócio. O risco é importante para os auditores internos, devido a sua relação com o sistema de controlo, quanto maior é o risco, maior é a necessidade de controlo.

O risco deve ser alinhado com os objetivos do controlo interno e de acordo com a Norma 2120 do IIA, deve ser avaliada a eficiência e eficácia desses controlos, com resposta ao risco. De acordo com aquela Norma, os objetivos são:

1. Concretização dos objetivos estratégicos da Entidade;
2. Confiança e integridade da Informação Financeira e operacional;
3. Eficiência e eficácia das operações e programas;
4. Salvaguarda dos ativos;
5. Cumprimento das leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos;

A Norma 2120 do IIA refere que é da competência da atividade da Auditoria Interna auxiliar o Órgão de Gestão, e a entidade em geral, na identificação e avaliação das exposições significativas ao risco, contribuindo para a melhoria dos sistemas de gestão de risco e controlo.

Ao planear uma auditoria, os auditores internos avaliam não só o tipo de risco, mas acima de tudo, quanto representa o risco presente, protegendo toda a entidade, avaliando os riscos relativos associados com as varias atividades, processos e operações e classificando-as por ordem dos seus níveis relativos de riscos, auditando prioritariamente as de maior risco.

### **2.14. Auditoria Interna nos Principais Departamentos**

#### **▪ Departamento de Venda**

Pode-se resumir o conteúdo básico desta área nos seguintes pontos:

- ✓ Atividades relacionadas com a receção e aprovação das encomendas dos clientes;
- ✓ Concessão de créditos ao cliente;
- ✓ Expedição do produto ou mercadoria ao cliente;
- ✓ Prestação de serviços;
- ✓ Cobrança da fatura;
- ✓ Registos contabilísticos inerentes.

O auditor interno para levar a cabo uma auditoria nesta área necessita conhecer todos os riscos, a fim de se concentrar nos riscos chave, bem como o sistema de controlo interno.

No decorrer dos trabalhos de auditoria deve identificar os objetivos específicos de controlo interno desta área. Estes servem de base ao auditor para analisar a razoabilidade das políticas, procedimentos e técnicas de controlo interno que se utilizam na área das vendas para a consecução dos seus objetivos, minimizando os riscos.

Esta área engloba um conjunto de operações que visam transformar em dinheiro os produtos ou as prestações de serviços da empresa. na área de vendas, o auditor interno leva a cabo uma auditoria que engloba a vertente financeira e operacional:

✓ **Financeira**

Confirmar se as contas refletem apropriadamente nas demonstrações financeiras bem como o reconhecimento dos direitos a receber. Para isso, há que determinar se:

- Os saldos evidenciados nas demonstrações financeiras representam os bens, as mercadorias, os materiais expedidos ou em poder de terceiros;
- Os direitos a receber resultante das vendas/prestações de serviços estão devidamente mensuradas e classificadas nas demonstrações financeiras e valorizadas corretamente.
- Foi tido em consideração e existe prova razoável que as demonstrações financeiras não estão sub nem sobrevalorizadas.
- Existe algum tipo de limitação decorrente de garantias prestadas relativas as vendas de bens e serviços e se se encontram devidamente divulgadas;

✓ **Operacional**

Avaliar a eficiência na aplicação dos procedimentos e normas concebidas para efetuar as atividades próprias da gestão da área de vendas pelo pessoal responsável. Avaliar a eficiência e eficácia da área de vendas, relativas ao seguinte:

- Sistema utilizado pela empresa para aprovação do crédito a conceder a clientes, avaliando os riscos;
- Das políticas e normas de cobrança;
- Das políticas e normas de descontos e abatimentos a conceder;
- Capacidade da empresa para satisfazer os seus clientes;
- Antiguidade dos saldos a cobrar e respetivos riscos.

Se as técnicas de controlo utilizadas permitem alcançar os objetivos de controlo, o auditor interno poderá confiar no sistema controlo interno, procedendo de imediato a conceção das provas de conformidade, para garantir que a informação recolhida nos questionários e fluxogramas de controlo interno possui correspondência com a realidade da empresa.

▪ **Departamento de Compras**

O conteúdo básico desta área funcional, inclui entre outros, os seguintes pontos:

- Obtenção de informação de fornecedores e outros credores da empresa acerca de preços, condições técnicas, prazos de entrega, etc;
- Emissão de encomendas com base nos pedidos de bens e serviços solicitados por outras áreas operacionais;
- Receção e inspeção de bens e serviços;
- Reconhecimento da obrigação de pagamentos pelas compras efetuadas;
- Registo das compras de acordo com a sua natureza.

Dependendo da atividade da empresa, poderá englobar vários tipos de compras e dependendo da sua dimensão, poderá centralizar a função de compras de mercadorias, serviços correntes e aquisição de ativo não corrente.

Na área de compras, o auditor interno leva a cabo uma Auditoria que engloba a vertente contabilística- financeira e operacional:

✓ **Financeira**

Confirmar se as contas refletem apropriada e razoavelmente nas demonstrações financeiras as compras, bem como o reconhecimento das obrigação de pagamento. Para isso, haverá que determinar se:

- Os saldos evidenciados nas demonstrações financeiras representam os bens, os materiais fornecidos, as mercadorias, propriedades da empresa e estão em armazém, em trânsito, ou em poder de terceiros;



- As contas que reconhecem os inventários ou o ativo não corrente estão valorizados ao preço de mercado, ao preço de custo ou ao mais baixo dos dois, de acordo com os critérios de mensuração e princípios contabilísticos geralmente aceites;
- As obrigações a pagar resultantes das compras estão devidamente refletidas nas demonstrações financeiras e corretamente mensuradas;
- Foi dito em consideração e existe prova razoável que as contas das demonstrações financeiras não estão mensuradas de forma excessiva. Se foi tido em conta a obsolescência ou defeito e aparecem reduzidas ao seu valor realizável líquido;
- Os saldos das contas que registam depreciações acumuladas do ativo não corrente são razoáveis, tendo em conta a vida útil dos bens e se estão corretamente refletidas nas demonstrações financeiras.

#### ✓ **Operacional**

Avaliar a eficiência na aplicação dos procedimentos e normas concebidas para efetuar as atividades próprias de gestão da área de compras pelo pessoal responsável. Avaliar a eficiência da empresa na seleção dos seus fornecedores e outros credores ou dos critérios que seguem para efetuar as encomendas. Avaliar a economia, a eficiência e a eficácia da gestão de compras.

Considere-se como pontos fracos da área de compras, entre outros, os seguintes:

- Centralização numa só pessoa da decisão de compra;
- A não conferência da quantidade e qualidade da mercadoria a quanto da receção;
- A não conferência das faturas relativamente as operações aritméticas, receção das mercadorias e comprovação dos pedidos efetuados;
- Falta de segregação de funções na compra, receção dos produtos, registos nas contas a pagar e pagamento.

#### ▪ **Departamento Financeiro**

O conteúdo básico desta área operacional pode resumir-se nos seguintes pontos:

##### **a) Gestão de Financiamento e Tesouraria**

- ✓ Constituição do capital social e consequente registo;
- ✓ Pagamento de dividendos;
- ✓ Pesquisa, seleção e análise das formas adequadas de financiamento;

- ✓ Apuramento das necessidades de tesouraria;
- ✓ Otimização da aplicação dos fundos;
- ✓ Seleção de investimentos e custódia física dos títulos;

**b) Contabilidade e Informação Financeira**

- ✓ Preparação dos registos contabilísticos;
- ✓ Reflexo das transações nos registos contabilísticos;
- ✓ Cumprimento dos princípios contabilísticos geralmente aceites, outros critérios de políticas contabilísticas definidas pela empresa;
- ✓ Integração da informação necessária para a preparação das demonstrações financeiras com a informação adicional;
- ✓ Preparação e revisão das demonstrações financeiras e de qualquer informação externa.

Na área financeira, o auditor leva a cabo uma Auditoria que engloba a vertente financeira e operacional:

✓ **Financeira**

Confirmar que as contas de tesouraria se apresentam correta e razoavelmente nas demonstrações financeiras da empresa. Para isso, deve confirmar que:

- Os saldos evidenciados nas demonstrações financeiras representam os meios monetários em poder da empresa, em circulação ou em bancos;
- Os meios monetários se encontram adequadamente classificados e valorizados nas demonstrações financeiras e se detalham ou explicam os saldos não disponíveis.

✓ **Operacional**

Avaliar a eficiência do pessoal responsável, na aplicação dos procedimentos e normas esquematizadas para efetuar as atividades próprias da gestão de tesouraria, a fim de evitar a má aplicação dos fundos com os custos financeiros que lhe estão associados e avaliar a eficiência e eficácia da área na origem e aplicação de fundos.

Considera-se pontos fracos da gestão de tesouraria, entre outros, os seguintes:

- A não utilização de um fundo fixo de caixa;
- A não elaboração periódica de conciliações bancárias;
- A não atualização das assinaturas para movimentação das contas bancárias;
- Emissão de cheques ao portador;
- A não verificação dos documentos que suportam os pagamentos;

- A não segregação de funções, concentrando na mesma pessoa a aprovação e o pagamento de documentos;

- **Departamento Recursos Humanos**

De acordo com CHIAVENATO (1994, p. 483), a auditoria de recursos humanos é a “análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria”

Esta área além de importante é muito complexa, devidas as suas próprias características.

Por um lado, é complexa devido ao facto de envolver pessoas com culturas diferentes, mas procurando-se, ao mesmo tempo, que se adaptem a uma cultura de empresa comum. Além disso existem fatores externos que limitam a dimensão e o despedimento, devido a existência de legislação laboral, quer geral quer específica, por sectores de atividade.

Por outro lado é importante a medida em que os gastos com o pessoal normalmente representam uma percentagem bastante elevada do conjunto dos gastos da empresa.

Na área de gestão de pessoal, o auditor interno leva a cabo uma auditoria que engloba a vertente financeira e operacional:

- ✓ **Financeira**

Verificar se as contas que refletem apropriada e razoavelmente os gastos com o pessoal, assim como os passivos gerados em consequência do processamento de salários e se apresentam corretamente nas demonstrações financeiras.

Para além das atribuições referidas na área de gestão de pessoal acrescenta-se ainda as seguintes:

- Verificação dos valores referenciados nas demonstrações financeiras relativamente aos gastos com o pessoal se corresponde realmente aos trabalhadores pertencentes ao quadro da empresa;
- Verificação da razoabilidade dos gastos registados nas contas inerentes ao processamento de salários e respetivos cálculos aritméticos, tendo em conta:
  - Os dados individuais do cadastro de pessoal;
  - O salário de cada categoria profissional;
  - As horas trabalhadas;
  - As retenções na fonte obrigatórias;
  - As horas extraordinárias e outras remunerações.

- Verificar se os gastos com o pessoal e passivos inerentes ao processamento de salários estão adequados registrados nas demonstrações financeiras.

✓ **Operacional**

Avaliar a eficiência na aplicação dos procedimentos e normas concebidas para efetuar as atividades próprias da gestão de pessoal:

Avaliar a idoneidade do sistema de seleção e contratação do pessoal;

Avaliar o sistema de recrutamento do pessoal e se esta de acordo com os critérios definidos;

Confirmar se existe um manual de acolhimento e se é divulgado;

Confirmar se existe comunicação adequada dos direitos e deveres dos trabalhadores;

Avaliar o desempenho de cada trabalhador;

Analisar se as progressões na carreira estão de acordo com os critérios predefinidos;

Verificar se o cadastro do pessoal esta devidamente atualizado;

Consideram-se como pontos fracos do controlo na área de gestão de pessoal os seguintes:

- A não segregação de funções entre o controlo da assiduidade, processamento do salario e pagamentos;
- A não existência na gestão de pessoal de normas detalhadas e por escrito para recrutamento, seleção e contratação de novo pessoal, assim como a atribuição da remuneração;
- A falta de controlo da entrada e saída, assim como de permanência nos postos de trabalho do pessoal da empresa;
- Desatualização do ficheiro do pessoal e falta de revisão periódica, a fim de que os dados estejam constantemente atualizados.

### **3. PROCESSO DECISORIO**

#### **3.1 Processo Decisório**

O processo de decisão precisa ser bem compreendido para ser levado a bom termo. Uma decisão é uma escolha para enfrentar um problema. A decisão conduz a outra situação, que pode exigir novas decisões. Assim, a importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e



construir uma fábrica de elevado custo. As consequências desta e de outras decisões, variam em relação ao impacto sobre os objetivos globais da organização. Em face das consequências percebidas na tomada de decisão, muitas pessoas a consideram como tarefa difícil. (Trewtha e Newport, 1982)

### **3.2. Tipos de Decisão**

Os administradores, em decorrência dos diversos tipos de decisão e das circunstâncias contextuais, adotam comportamentos não uniformes diante da tomada de decisão. Por exemplo, numa decisão de construir ou não uma nova ala para o prédio da administração ou uma nova fábrica, é preciso empreender uma ampla busca de alternativas e o exame de outras considerações. A decisão do ordenado a ser pago a um novo empregado, por outro lado, requer uma análise menos ampla.

#### **3.2.1 Decisões programadas e não programadas**

Decisões programadas são aquelas tomadas de acordo com um hábito, uma regra ou um procedimento. Toda organização tem políticas por escrito ou não, que simplificam as decisões em situações recorrentes, limitando ou excluindo alternativas. (Stoner, 1984)

É de realçar que até certo ponto, as decisões programadas limitam a liberdade, pois é a organização, e não o indivíduo, que decide o que fazer. Entretanto, as decisões programadas visam a ser libertadoras. As políticas, as regras ou os procedimentos pelos quais se tomam decisões poupam tempo necessário para se pensar em novas soluções para todos os problemas e permitem dedicar atenção a outras atividades mais importante

As decisões não programadas, por outro lado, são as que tratam de problemas incomuns ou peculiares. Se um problema não aparece com tanta frequência para merecer uma política, ou se for tão importante que mereça tratamento especial, terá que ser resolvido por uma decisão não programada (Stoner, 1984).

Entretanto as decisões não programadas fazem aumentar a capacidade do administrador, pois essas decisões fazem com que ganhem experiência sobre o ato de tomar decisões razoáveis.

Por isso, a maioria dos programas de desenvolvimento de administradores tenta melhorar a capacidade dos administradores de tomarem decisões não-programadas, em geral, ensinando-os a analisar os problemas sistematicamente e a tomar decisões lógicas.

### 3.2.2. Decisões centralizadas e descentralizadas

Para Motta e Pereira (1991), não existe nenhuma forma absoluta de distinguir uma organização centralizada de uma descentralizada, mas pode-se dizer que o grau de descentralização de uma organização será tanto maior:

- Quanto maior for o número de decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa;
- Quanto mais importantes forem as decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa;
- Quanto maior o número de funções tiverem as decisões tomadas na parte inferior da hierarquia;
- Quanto menor supervisão for exigida sobre a decisão;

Motta e Pereira (1991), ainda relacionam as vantagens da centralização e descentralização, alertando para o fato de que a vantagem de uma é a desvantagem de outra, apresentando as seguintes vantagens da centralização:

- As decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes;
- Há necessidade de menor número de administradores de alto nível;
- Há uniformidade de diretrizes e normas;
- A coordenação torna-se mais fácil;
- Aproveita-se mais o trabalho dos especialistas;
- Torna a identificação dos administradores de nível médio com a organização menos decisiva;
- Possibilita a realização de compras em larga escala;

Já as vantagens da descentralização são as seguintes:

- Despersonalização, tamanho da organização e moral;
- Concentra a atenção do administrador nos resultados;
- Estimula a iniciativa dos administradores de nível médio;
- Facilita a identificação do administrador com os objetivos da organização;
- É um meio de treinamento dos administradores;

Hall (1984) também analisa as vantagens e desvantagens da centralização, porém sob outros aspectos, conforme pode-se verificar no Quadro 8.

Processos		Consequências
Organizacionais	Vantagens	Desvantagens
Coordenação	Maior Coordenação através da direção central e das políticas uniformes.	As políticas uniformes se aplicam independentemente do grau de variação das condições locais.
Tomada de decisões: Perspectiva	A companhia como um todo é considerada nas decisões quando elas são tomadas pela alta administração e pela equipe de pessoal e quando os gerentes de nível inferior tomam decisões dentro dos parâmetros das declarações políticas emitidas pela chefia.	A visão da companhia tende a ignorar os aspetos/problemas especiais das divisões, departamentos e unidades de trabalho.
Tomada de decisões: Velocidade	Nas emergências, a equipe e a administrações centrais podem mobilizar a informação e tomar decisões decisivas sem demora.	O processo normal de decisão resulta em atrasos: o fluxo da informação para o topo e o fluxo das ordens/políticas para subalternos consome tempo: o pessoal central fica frequentemente sobrecarregado, de modo que as decisões são ainda mais

Fonte: Hall (1984)

### 3.3. Papel da Auditoria Interna no Processo Decisório

No processo de tomada de decisão, a maior dificuldade é a incerteza em relação ao futuro, mas esta pode ser reduzida com um bom modelo de decisão na sua concepção e implementação alimentadas com informações fidedignas, adequadas e oportunas, a fim de oferecer um resultado favorável e aceitável acerca de uma decisão.

Quando Beuren (2000, p.21) cita “(...) informação adicional (...)”, pode-se incluir a informação da auditoria interna como informação adicional de qualidade para alimentar o modelo de decisão. E, também, quando destaca no texto “(...) a fim de reduzir o problema da incerteza”, pode-se remeter ao trabalho da auditoria interna que executa as suas tarefas a fim de aumentar o



padrão de eficiência, o que resultará numa informação fidedigna e real para o gestor no seu modelo de decisão.

Com o auxílio da auditoria interna, a gestão alimenta o seu modelo de decisão com informações adequadas e fidedignas recolhidas e avaliadas diariamente, para que a sua tomada de decisão seja a mais tempestiva possível.

Ainda o mesmo autor salienta que:

“A conceção de um sistema de informações que auxilie o gestor a melhorar as suas decisões não depende apenas da identificação dos modelos decisórios dos gestores e das suas necessidades informativas. Muitas vezes, torna-se necessário repensar o próprio modelo de decisão, além de utilizar informação adicional para determinar a probabilidade de ocorrência de cada estado da natureza, a fim de reduzir o problema da Incerteza”, Beuren (2000).

A auditoria interna deve conhecer o modelo de gestão adotado pelo órgão de gestão da organização, levando à gestão as informações úteis para o objetivo pretendido, para que com estas informações a tomada de decisão conduza a uma gestão eficaz. Já que a auditoria interna é conhecedora dos atos ocorridos no passado de uma organização, pode prognosticar o efeito com a escolha de determinada decisão e, portanto, cabe à auditoria interna desempenhar eficazmente as suas responsabilidades no que diz respeito ao processo de tomada de decisão, auxiliando os gestores com as informações disponíveis, sejam quantitativas ou qualitativas.

Pode-se inferir que a atividade de auditoria interna no âmbito da assessoria à gestão, observando o cumprimento das suas normas, vem contribuindo sobremaneira para a concretização dos resultados das organizações, possibilitando a redução dos riscos a que as empresas estão expostas no atual cenário empresarial, acrescentando valor.

## **CAPITULO II – O CASO DE ESTUDO, A ENAPOR, SA**

### **4.1. Apresentação da Enapor, SA**

Empresa Nacional de Administração dos Portos, designada abreviadamente por ENAPOR, SA, é uma empresa pública de capital directa e exclusivamente detido pelo Estado de Cabo Verde sob a forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada e está sediada em São Vicente.

- **RESENHA HISTÓRICA:**

- ✓ 1534 - Base de transporte de escravos para o Brasil;

- ✓ 1850 - Maior referência de reabastecimento do atlântico médio (estações carvoeiras)
- ✓ 1956 - Início construção do Cais acostável do Porto Grande pela colónia Portuguesa;
- ✓ 5 Setembro 1962 - Pelo diploma ministerial n.º 11 foi criada a Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde;
- ✓ 1 Setembro 1982 - pelo decreto lei n.º 58/82 e publicado no BO n.º 25 de 19 de Junho, foi criada a ENAPOR, EP;
- ✓ 4 Junho 2001 - A Enapor passa a ser uma Sociedade Anónima (S.A) pelo decreto lei n.º 4/01 conforme o B.O n.º 16.

### ÁREA DE ACTIVIDADE:

Administração e exploração económica dos Portos de Cabo Verde.

CAPITAL SOCIAL: 1.200.000.000 CVE

### MISSÃO:

Garantir a prestação de serviços eficientes e de qualidade aos clientes do Porto de Cabo Verde, assegurada por profissionais qualificados e motivados, na base de infra-estruturas e equipamentos adequados, com segurança e em respeito ao ambiente e aos requisitos técnicos mínimos estabelecidos, potenciando a unificação do mercado interno e a sua integração competitiva na economia mundial e contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável do País.

### VISÃO:

Fazer dos portos nacionais o elo privilegiado de unificação do mercado interno, a âncora da economia marítima nacional e um centro de prestação de serviços marítimo-portuários no atlântico médio, referenciado internacionalmente, contribuindo ativamente para a inserção competitiva de Cabo Verde na economia global.

### VALORES:

- Ambiente - integração e sustentabilidade ambiental nas operações, como valor da dignidade corporativa.
- Cliente - ter o cliente como o valor primeiro da nossa razão ser;
- Inovação - Procurar a inovação sempre, com vista a uma maior competitividade.
- Responsabilidade Social
- Rigor - Incrementar o nível individual de aperfeiçoamento em todas as execuções e exercícios das atividades portuárias;

- Segurança - É um imperativo do sector marítimo e portuário
- Transparência - nos procedimentos com os nossos stakeholders partes interessadas.

### OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS:

- A NIVEL NACIONAL: contribuir crescimento rápido e sustentável da economia cabo-verdiana;
- A NIVEL INTERNACIONAL: garantir conectividade internacional de cabo verde (integração na economia regional e internacional).

### ESTRATÉGIAS:

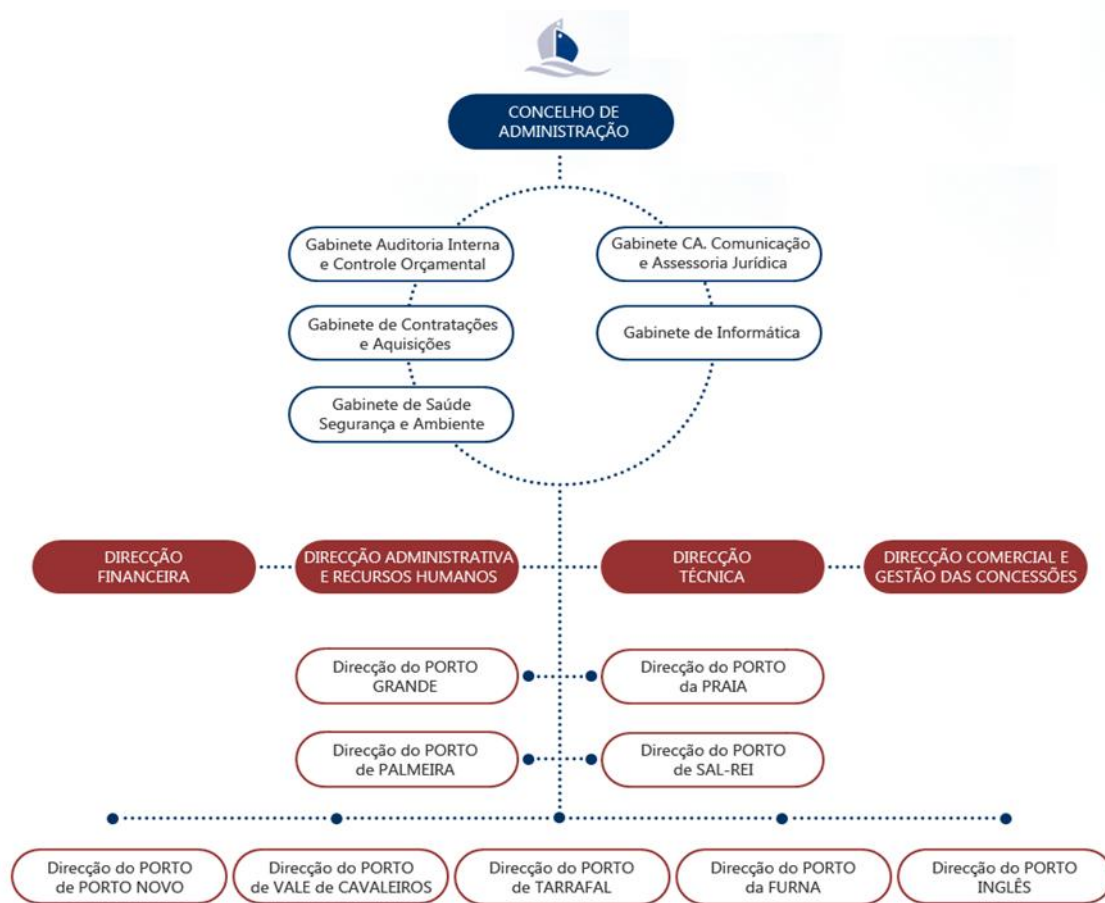
- Dispor de portos mais competitivos e adaptados às necessidades da economia internacional;
- Dotar os portos internacionais de infra-estruturas e equipamentos capazes de oferecer Um Serviço de qualidade e eficiente;
- Promover cabo verde internacionalmente como Hub marítimo, nomeadamente no tráfego norte-sul, aproveitando as vantagens da sua localização geográfica.
- Implementar o modelo de gestão do tipo “Gestor de Infra -Estruturas”
- Construção de áreas logísticas e indústrias nas proximidades dos portos e promover a intermodalidade.
- Fomentar o tráfego de contentores e o turismo de cruzeiro

### SERVIÇOS PRESTADOS:

A Enapor, SA presta os seguintes tipos de serviços:

- Atracação / Desatracação
- Reboque
- Armazenagem
- Descarga e carga de mercadoria
- Bunkering
- Fornecimento de água potável e energia eléctrica aos navios
- Aluguer de equipamentos

**Figura 3:** Organograma da Enapor, SA



Fonte: [www.enapor.cv](http://www.enapor.cv)

#### 4.2. Enquadramento da Auditoria Interna na Enapor, Sa

Na Enapor, SA a Auditoria Interna assume a função de direcção, na dependência directa do Presidente Conselho de Administração cuja finalidade é a de analisar e apreciar, com vista a eventuais ações reguladoras, os dispositivos de vigilância que são usadas nas diversas atividades de uma empresa, para garantir integridade do património, a sinceridade da informação e a manutenção da eficácia do sistema.

Importa evidenciar que a auditoria interna na Enapor, SA, não tem qualquer tarefa executiva a nível de organização mas sim a sua análise e que:

- Compete-lhe analisar e apreciar os controlos operacionais e financeiros a cargo das próprias estruturas da empresa;
- Deve verificar se existem controlos específicos que assegurem a integridade do património;

- Deve actuar com inteira independência, relativamente as áreas auditadas, em todos os níveis hierárquicos, excepto no que respeita ao órgão estatutários de administração;
- Deve apreciar a sinceridade e o rigor técnico da informação e a eficácia da gestão dos sistemas;
- Deve sugerir as adequadas correcções em face das melhorias, erros ou incumprimentos verificados;

#### **4.2.1. Funções da Auditoria Interna na Enapor**

Compete em geral, a auditoria interna:

- a) Assessorar o Presidente Conselho Administrativo na sua competência específica de exercício de inspecção superior de todos os serviços da empresa;
- b) Planear anualmente as actividades e executar as intervenções que garantam em condições e eficiência, o exercício de funções de auditoria interna com os objectivos e as condições previstas no manual de controlo interno;
- c) Sensibilizar as estruturas da empresa no sentido de se criarem rotinas de gestão e de controlo que permitem a prática continua uma auditoria interna, fundamentalmente preventiva, com benefícios para a empresa, para os trabalhadores, e a auditoria dos ministérios tutelados;
- d) Considerar no planeamento anual e actividades da Auditoria interna e sempre que as circunstâncias o justifiquem, as sugestões das estruturas da empresa;
- e) Sem prejuízo da sua independência e iniciativa de coordenar as actividades da auditoria interna com a dos auditores externos, tendo em vista:
  - Melhorar a eficiência da Auditoria global;
  - Evitar a multiplicação de intervenções na mesma área e da mesma natureza;
  - Reduzir custos de intervenção dos auditores externos e proporcionar condições de melhor utilização dos meios aplicados pela Auditoria Interna;

#### **4.2.2. Âmbito da Auditoria Interna na Enapor**

Exerce sobre todas as actividades, funções, património e pessoal da empresa de forma irrestrita e independente das estruturas da mesma sob a direcção e dependência do PCA competindo-lhe no exercício das suas funções:

- a) Avaliar a confiança e integridade da informação financeira em todos e qualquer tipo de documento de natureza financeira;

- b) Avaliar a confiança e integridade da informação operacional contida na contabilidade, na contabilidade analítica, gestão orçamental e nos relatórios das actividades das várias estruturas da empresa;
- c) Analisar e apreciar os controlos operacionais;
- d) Analisar e apreciar os dispositivos de vigilância que garantem a integridade do património;
- e) Verificar o cumprimento das políticas, planos, procedimentos e regulamentos aprovados pela Administração da Empresa, bem como das disposições legais aplicáveis a mesma;
- f) Avaliar a eficiência e economicidade de aplicação dos meios na empresa;
- g) Apreciar os resultados da questão relativamente aos objectivos e metas fixadas.

### **.2.3. Quadro do Pessoal de Auditoria Interna na Enapor, SA**

O quadro do pessoal do Gabinete de Auditoria Interna na Enapor, SA, é constituído pelo Director, Supervisor, Auditor Sénior e por Estagiários, aos quais compete:

#### **❖ DIRECTOR:**

- Representar em todos os atos e relações o GAICO, nomeadamente com órgãos estatutários e estruturas da ENAPOR, e colaborar com os objetivos da Empresa;
- Assessorar o PCA;
- Submeter a aprovação do PCA o plano anual de actividades;
- Colaborar com o Auditor Externo na execução dum plano integrado e auditoria global da empresa;
- Dirigir e promover as gestões administrativas e a técnica do GAICO;
- Gerir o pessoal da auditoria;
- Orientar e contribuir para a formação profissional dos auditores;
- Agir para que as funções, objectivos, procedimentos de Auditoria sejam cumpridas;
- Elaborar o orçamento anual de gestão da GAICO e assegurar o seu cumprimento;
- Verificar se foram tomadas medidas correctivas como consequência dos seus pareceres e relatórios e assegurar-se do seu cumprimento;

#### **❖ SUPERVISOR**

- Assumir na ausência do Diretor as competências destes;
- Colaborar com o Director no Planeamento;
- Preparar as intervenções de campo e constituir as respectivas equipas com a aprovação do Diretor;
- Dirigir as intervenções de campo e construir e elaborar os respectivos relatórios;

- Apreciar e corrigir os relatórios quando não elaborados pelos próprios;
- Assumir uma participação ativa no âmbito da prática de Auditoria, definindo áreas de risco e de materialidades;
- Analisar e expressar uma opinião sobre os relatos Financeiros, intermédios e anuais;
- Apreciar a validade dos controlos instalados na empresa;

#### ❖ AUDITOR SÉNIOR

- Participar na preparação e execução das ações de campo;
- Efectuar análises, recolher dados, fazer contagens e proceder a intervenções;
- Apoiar o Diretor e o supervisor em tudo o que lhe for solicitado;
- Elaborar relatórios e informações sobre os trabalhos executados;
- Assumir as tarefas na gestão da GAICO, que lhe forem cometidas;

#### ❖ ESTAGIÁRIOS

- Participar nas tarefas administrativas que lhe forem cometidas;
- Apoiar os auditores nas suas funções.

### 4.2.4. Atividades de Auditoria Interna na Enapor, SA

#### ❖ AUDITORIA FINANCEIRA

No exercício das competências de auditoria financeira deve o Auditor Interno:

- a) Acompanhar no decurso de cada ano a execução contabilística;
- b) Analisar os suportes documentais das contabilizações efetuadas;
- c) Verificar se são cumpridas as normas internas de gestão financeira e execução contabilística;
- d) Proceder à análise, intervenção e campo que permitem confirmar a correcção dos conteúdos e valores de todas as contas;
- e) Auditar todas as contas de balanço e resultados;

#### **Caixa:**

- a) Verificar se o saldo registado está justificado pelos valores monetários contados;
- b) Verificar se os valores contados e os documentos comprovativos de pagamento totalizam o valor do fundo fixo;
- c) Proceder à análise dos documentos comprovativos de recebimentos;
- d) Verificar pelo carimbo ou pela perfuração se o documento justificativo de um movimento da caixa não possa voltar a ser usado;

- e) Verificar se são cumpridas as disposições contidas no manual de gestão financeira;
- f) Verificar as condições de segurança existentes nas caixas;
- g) Verificar se se acumulam na mesma pessoa poderes, procedimentos ou tarefas;

**Banco:**

- a) Conciliar os saldos das contas e bancos;
- b) Avaliar a eficácia do controlo de emissão e cheques;
- c) Analisar os procedimentos seguidos no que respeita a cheques da empresa anulados e cheques de terceiros devolvidos;
- d) Solicitar por carta ao banco subscrita pelo PCA a confirmação de saldos de contas a empresa;
- e) Analisar as comparações dos valores reais dos movimentos e situações de banco verificados no decurso do ano;

**Clientes:**

- a) Verificar se os balancetes de conta de clientes;
- b) Solicitar por carta de circularização de saldos, dirigida aos clientes de forma a obter a confirmação dos saldos;
- c) Verificar a legitimidade contratual para o cálculo de juros debitados a clientela;
- d) Apreciar a eficácia do controlo de facturação;

**Fornecedores:**

- a) Verificar a conformidade dos saldos do balancete analítico de fornecedores;
- b) Testar a regularidade dos créditos contabilizados em contas de fornecedores;
- c) Remeter a direcção Financeira para análise e eventuais correcções, as repostas dos fornecedores as cartas e circularização dos seus saldos;

**Compras:**

- a) Verificar se as compras se processam de acordo com o respectivo manual e normas internas;
- b) Analisar por amostragem processos de compras;
- c) Analisar o tratamento contabilístico da conta compras;
- d) Analisar os desvios calculados entre os valores reais e os orçamentados;

**Despesas com o Pessoal:**



- a) Verificar se os procedimentos envolvidos na gestão do pessoal;
- b) Apreciar a validade dos controlos envolvidos no processamento e pagamento das remunerações;
- c) Analisar a cobertura seguradora do pessoal;
- d) Verificar o processamento e pagamento dos salários;
- e) Verificar a eficácia do controlo de horas processadas ao pessoal de estiva, bem como a sua facturação;
- f) Analisar os desvios entre valores dos encargos de pessoal processado e os orçamentos;

### **Prestações de Serviços:**

- a) Apreciar a validade dos controlos que devem garantir a facturação correta;
- b) Verificar casos de anulação de Facturas e seus reflexos contabilísticos;
- c) Analisar os controlos instalados que permitem assegurar que as faturas emitidas são cobradas;
- d) Comparar valores e facturação com os orçamentados;

### **Activos Tangíveis**

- a) Verificar se os bens imóveis e móveis estão sob controlo adequado;
- b) Através e prova obtida na conservatória do registo predial verificar se os bens imóveis pertencentes a empresa estão averbados;
- c) Analisar por testes a documentação e apoio as contabilizações afetas aos movimentos patrimoniais;
- d) Proceder a inventariações periódicas;
- e) Analisar os critérios valorimétricos;
- f) Verificar se todos os bens estão cobertos pelo seguro;
- g) Analisar as comparações dos valores reais dos movimentos e situações dos activos com os valores orçamentados;

### **Materiais Diversos e de Consumo**

- a) Analisar os procedimentos e controlo envolvidos na recepção, armazenagem e entrega as estruturas consumidoras dos materiais diversos e de consumo;
- b) Proceder a inventariações físicas;
- c) Analisar o movimento anual de materiais;

### **❖ AUDITORIA OPERACIONAL**

A auditoria operacional compete em geral analisar a eficácia de gestão das várias funções da empresa e das suas atividades, bem como apreciar a oportunidade e economicidade das operações realizadas.

#### ❖ RELATÓRIOS DE AUDITORIA

Se por um lado compete a Auditoria Interna avaliar a qualidade e o rigor da informação produzida, para uso interno e externo, por outro lado a própria auditoria interna é produtora da informação obtida através das intervenções a que procede.

O relatório é portanto a forma recomendada para informar os destinatários sobre os resultados das intervenções da auditoria interna na ENAPOR.

O relatório deve conter todos os fatos, análises, contagens, verificações, inquéritos, consultas a registos e outras informações, envolvidas nas intervenções e ser claro, preciso, imparcial e objectivo.

## CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo, que a seguir se apresenta, visa abordar a análise do conteúdo dos questionários aplicados aos colaboradores da Enapor, SA, proceder a análise e interpretação da entrevista feita ao Auditor Interno bem como também fazer uma apreciação crítica do manual e controlo interno da organização.

### 5.1 Apresentação dos Dados com base no Questionário Aplicado

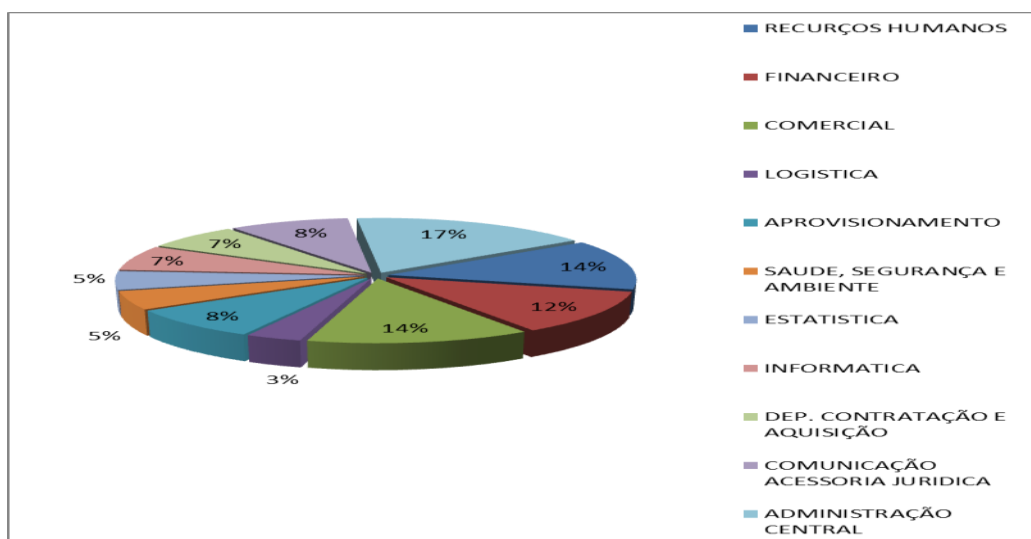
Visamos aqui apresentar os resultados obtidos com os questionários através da análise dos conteúdos das respostas dadas e da comparação com a revisão a literatura que sustenta este trabalho.

A primeira parte do Questionário têm por objetivo possibilitar esboçar o **Perfil dos nossos inquiridos**, de acordo com o Departamento afecto a cada colaborador inquirido, respectiva Função ou Cargo, Nível de Escolaridade e tempo de Serviço Prestado na Enapor, SA.

#### a) Por Departamento

Segundo o gráfico da figura nº 4, com um total da amostra de (59) inquiridos, a maioria dos colaboradores que fazem parte da nossa amostra pertencem ao departamento da Administração central (17%), seguido do departamento de Recursos Humanos, e em menor percentagem destaca-se o departamento de Logística (3%).

**Figura 4:** Participação dos Colaboradores por Departamento

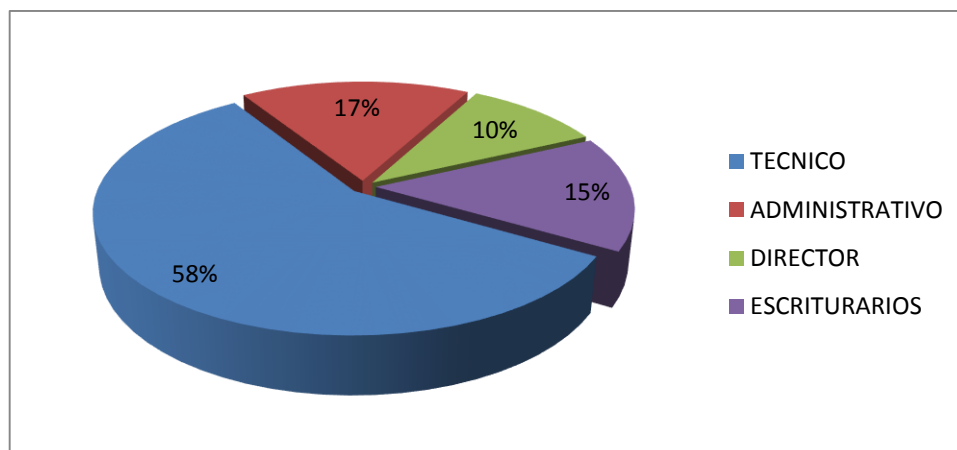


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### b) Por Função ou cargo

A figura nº 5 apresenta o cargo dos inquiridos, predominada com 58% de Técnicos, em seguida da classe Administrativa (17%), Escriturários (15%) e por fim os Directores (10%).

**Figura 5:** Função ou Cargo dos Inquiridores

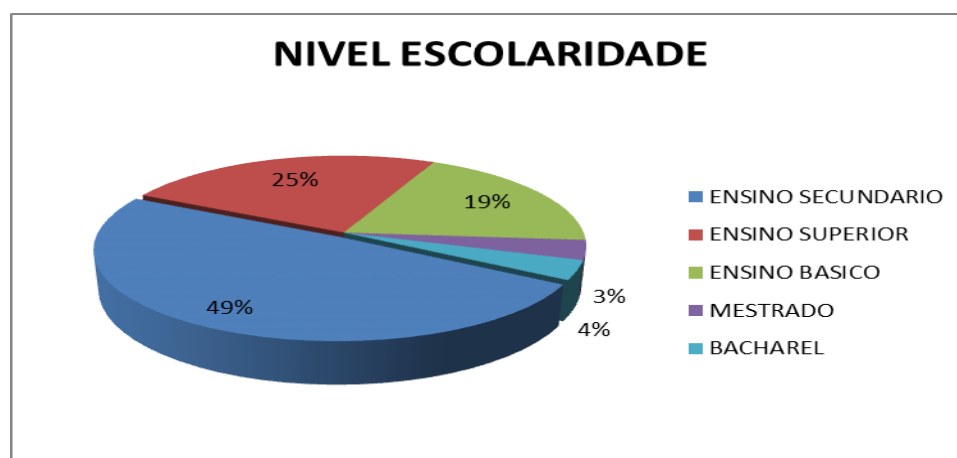


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### c) Nível de Escolaridade

Analisando o Nível de escolaridade dos colaboradores componentes da amostra, verifica-se que mais de metade dos inquiridos pertence ao ensino Secundário (49%), com 59% estacam-se os que detêm um ensino Superior, e em menores quantidades seguem-se o Mestrado e o Bacharel com 3% e 4% respectivamente.

**Figura 6:** Nível Escolaridade dos Inquiridores

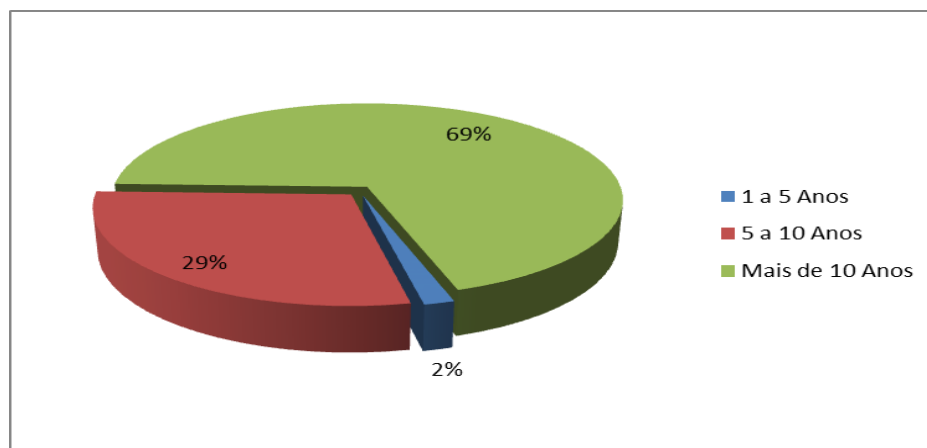


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### d) Tempo de Serviço Prestado

A maior parte dos inquiridores apresentam um tempo de Serviço equivalente a mais de 10 anos (69%) o que nos mostra a qualidade das respostas por parte de colaboradores que conhecem muito bem a organização.

**Figura 7:** Tempo Serviço Prestado pelos Inquiridores a Instituição



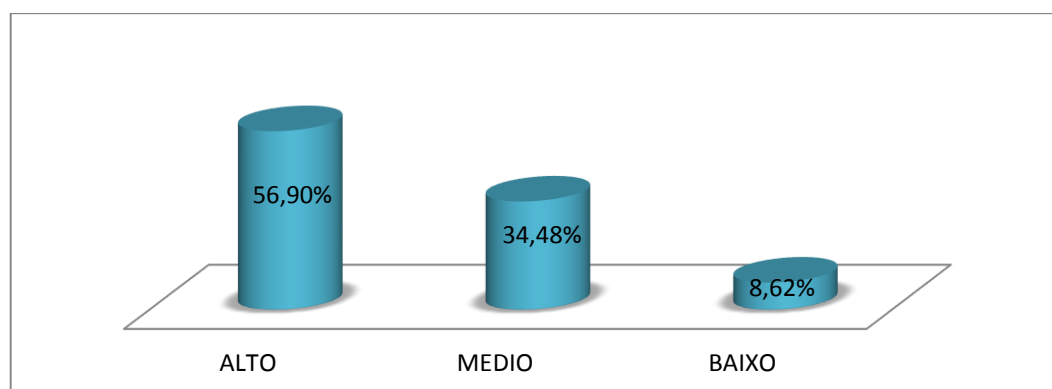
**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

**Grupo I do Questionário:** visava avaliar os benefícios e a importância da Auditoria Interna, na Enapor, SA, com base em 4 grupos de perguntas e também com o objectivo de melhor compreender a aceção que os diferentes colaboradores fazem á Auditoria Interna.

#### a) Benefícios e Importância da AI

A análise dos dados obtidos (figura 8) demostra um nível de confiança muito alto atribuída a Auditoria, cujos níveis e confiança é alta (56,90%), media (34,48%) e baixa (8,62%).

**Figura 8:** Nível de Confiança atribuída a Auditoria Interna

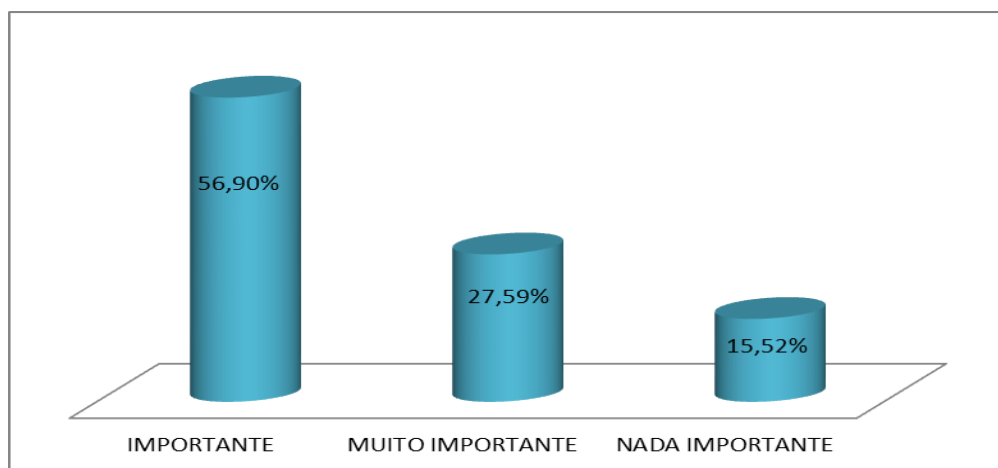


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### b) Grau de Importância Atribuída a AI

A avaliação que os inquiridos fazem sobre a importância da Auditoria Interna para um bom funcionamento da organização (figura 7), de uma forma geral (56,90%) responderam considerando importante, 27,59% julgaram que a Auditoria Interna é Muito importante e 15,25% avaliam-na como sendo Nada Importante.

**Figura 9:** Grau de Importância atribuída a Auditoria Interna

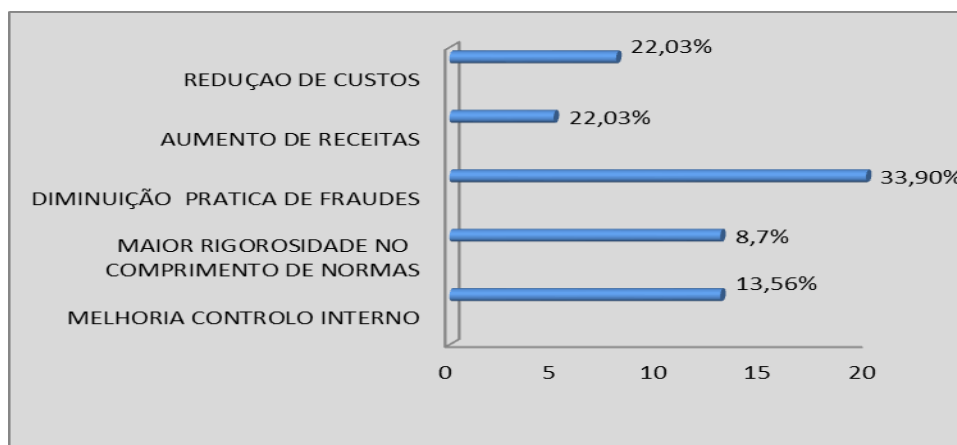


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### c) Principais Benefício que AI Oferece a Enapor, SA

Segundo os colaboradores a Diminuição de Fraudes é o principal benefício oferecido pela Auditoria Interna, destacando-se com 33,90%, de seguida consideram a redução de custos e o aumento de receitas com (22,03%), e por ultimo com 8,7% temos o benefício que permite uma Maior rigorosidade no cumprimento as Normas.

**Figura 10:** Principais Benefícios Oferecidos pela Auditoria Interna

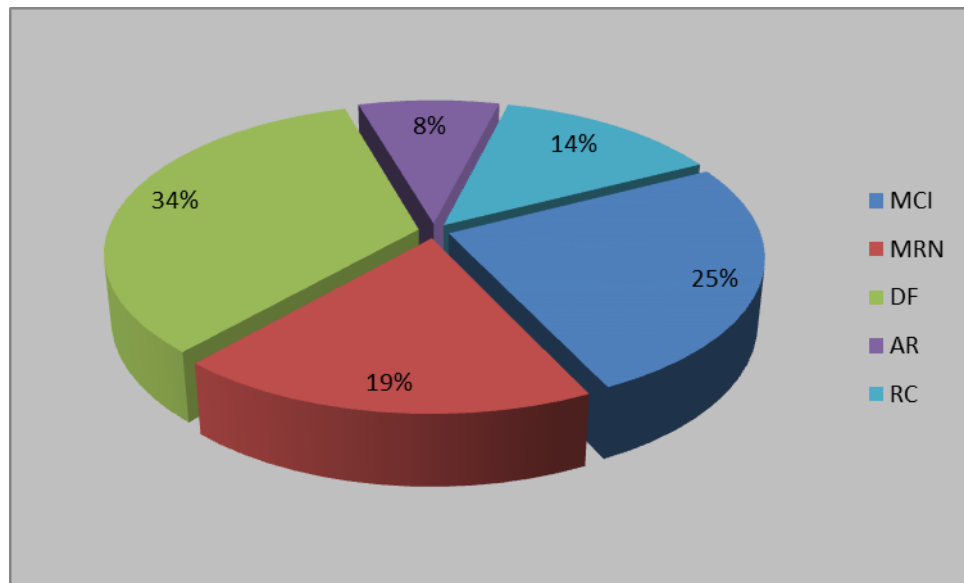


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### d) Classificação dos Benefícios de Auditoria

Em Primeiro Lugar classificam a diminuição Pratica de Fraudes com (34%), seguida da Melhoria Controlo Interno (25%), e terceiro e quarto qualificaram os benefícios que permitem uma Maior Rigorosidade no comprimento de Normas e a redução de custos, apontando como ultimo com 8% o Aumento de Receitas.

**Figura 11:** Classificação dos Benefícios



**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

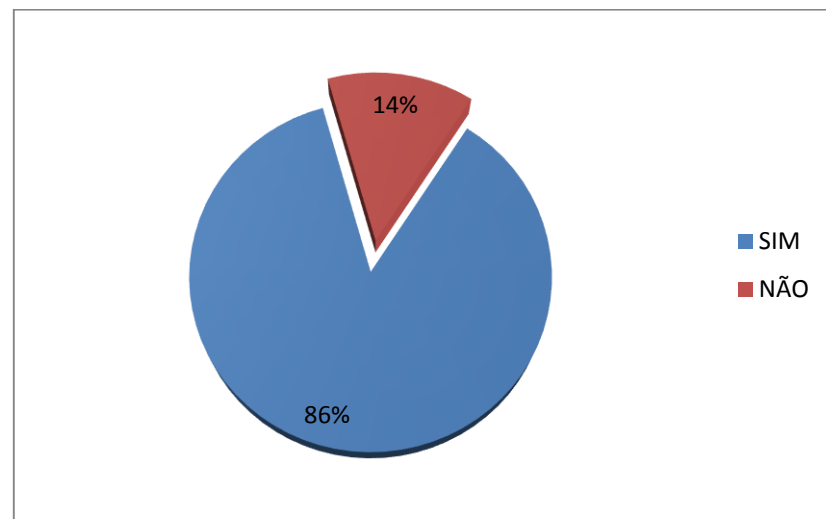
## Grupo II - Avaliação do Controlo Interno da Organização

### a) Existência Sistema Controlo Interno e de Procedimentos

Com uma maioria absoluta os colaboradores afirmam a existência de um sistema de controlo interno na organização.

De acordo com a figura nº 12 que retrata a existência de Procedimentos internos da Auditoria, 86% respondem que sim, e uma minoria responderam que não existe procedimentos internos.

**Figura 12:** Existência ou não de Procedimentos

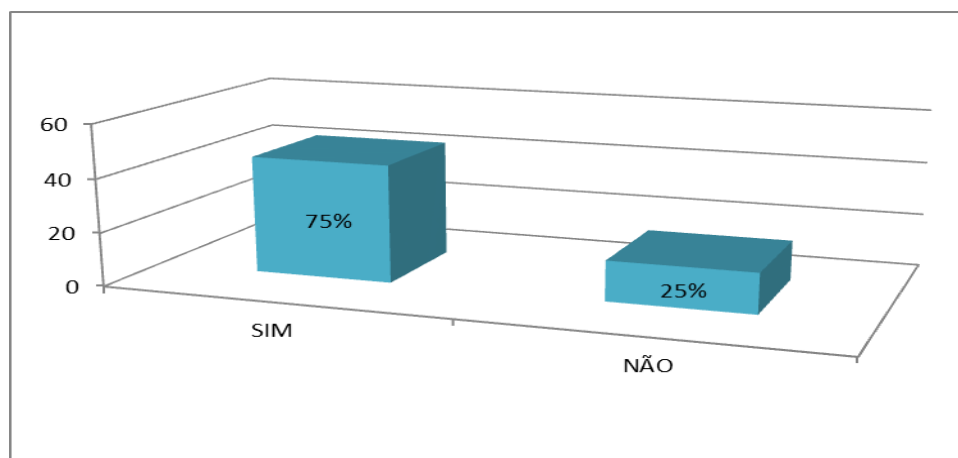


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### **b) Existência do Manual de Controle Interno**

Quanto a existência do manual de controle interno a maioria tem conhecimento da sua existência (75%), e apenas 25% desconhecem-na.

**Figura 13:** Existência de Documentação sobre Controle Interno



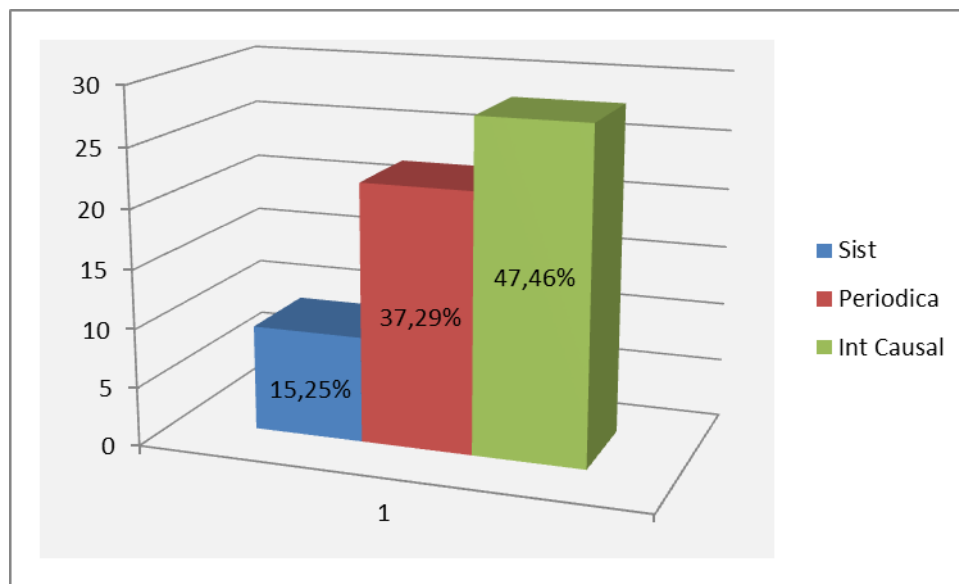
**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### **c) Formas de Monitorização do Sistema de Controle Interno**

Em análise do gráfico abaixo, verifica-se uma ligeira desigualdade em relação a monitorização feita de forma Casualista e Periódica, (47,46% e 37,29% respectivamente). Considerando cerca de 15,25% que ela é feita de forma Sistemática.



**Figura 14:** Formas de Monitorização do Sistema de Controlo Interno



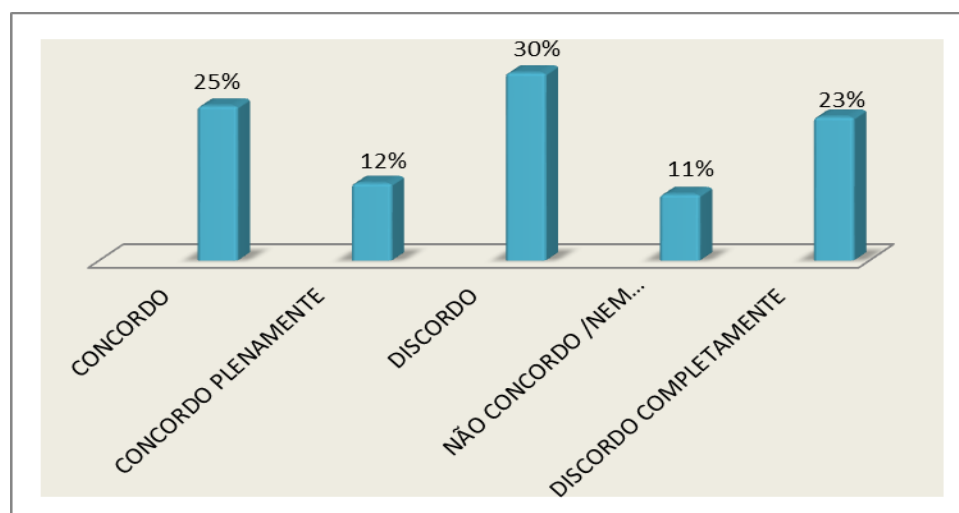
**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### GRUPO III- Tomada da decisão da administração com base nos Procedimentos da Auditoria Interna

#### a) Decisões descentralizadas

Observando as respostas dadas sobre a participação dos colaboradores na tomada de decisões pertencentes ao nível inferior da hierarquia, 30% discordam dessa participação, 25% concordam seguidos de 23% que Discordam Plenamente que esta se verifique.

**Figura 15:** Participação da Parte inferior da hierarquia nas tomadas de Decisões

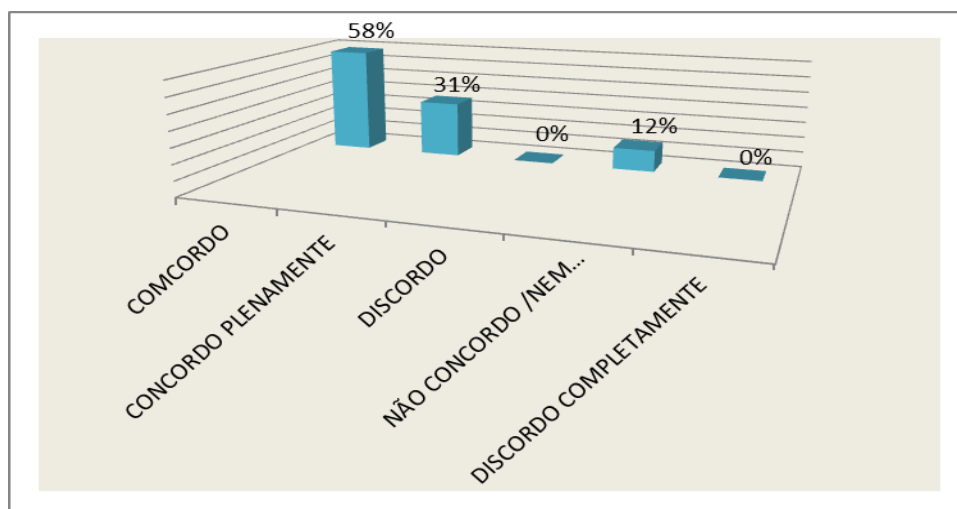


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### b) Posicionamento da AI e o alcance dos Objetivos

Os inquiridores de uma forma geral reconhecem que o posicionamento da Auditoria Interna na estrutura organizacional permite o alcance dos objectivos traçados pela organização, cerca de 58% respondem que concordam, 31% Concordam Plenamente e 12% não tem qualquer percepção sobre o assunto (não concordam nem discordam).

**Figura 16:** Enquadramento Hierárquico da Auditoria Interna

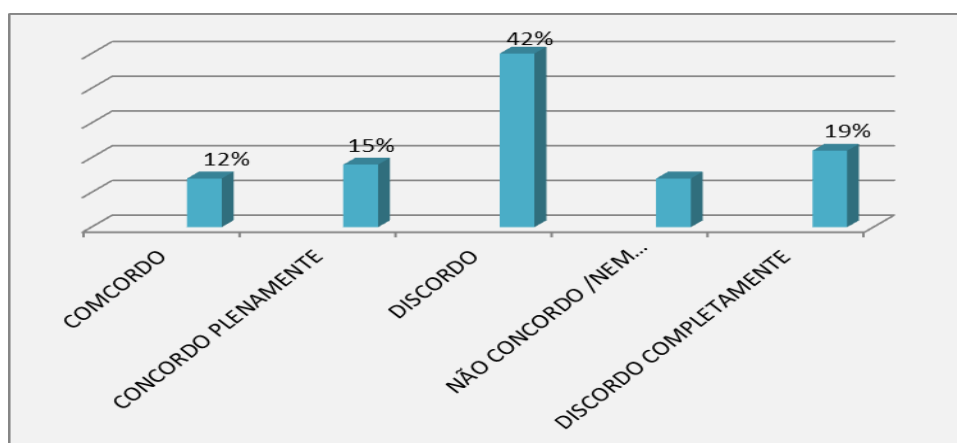


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### c) Decisões Programadas

O gráfico nº 8 nos mostra que 42% dos inquiridores discordam que a tomada de decisão na organização seja com base em regras ou Procedimentos, seguido dos 19% que Discordam Completamente.

**Figura 17:** Tomada de Decisão com base em políticas escritas, regras ou procedimentos

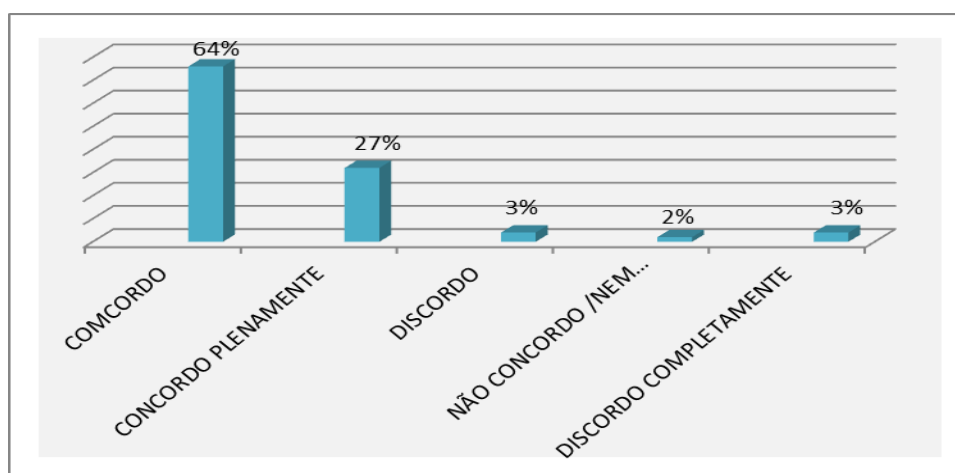


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### d) Decisões não Programadas

A maioria dos colaboradores (64%) concorda que as decisões tomadas na organização não têm como base uma política pré definida pelos órgãos de gestão, 27% concorda plenamente, enquanto 3% discordam plenamente e 2% não concordam nem discordam.

**Figura 18:** Decisões com base em políticas não definidas pelos Órgãos de Gestão

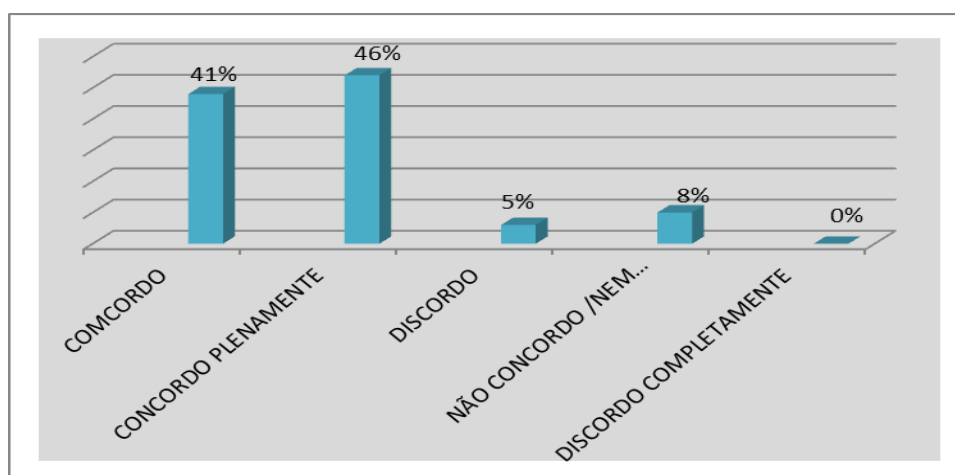


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### e) Criação de Valores AI na Organização

Através da análise do quadro nº 19 verifica-se que os colaboradores reconhecem que a AI cria valores na organização, com um percentual de 46% concordando plenamente.

**Figura 19:** Criação de valores da Auditoria Interna na Organização

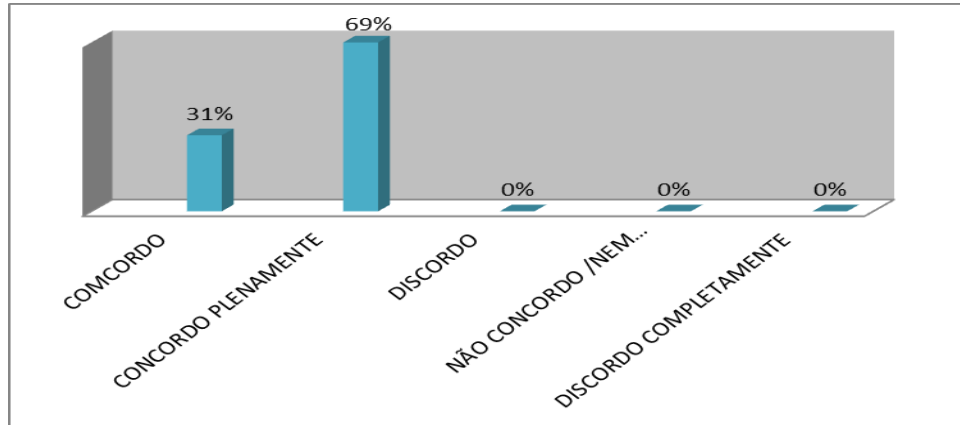


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### f) Decisões Centralizadas

Em correspondência ao quadro abaixo retratando o nível de decisões centralizadas na organização uma maioria responderam concordarem, seguido dos que apenas concordaram (31%).

**Figura 20:** Decisões tomadas pela parte Superior da Hierarquia

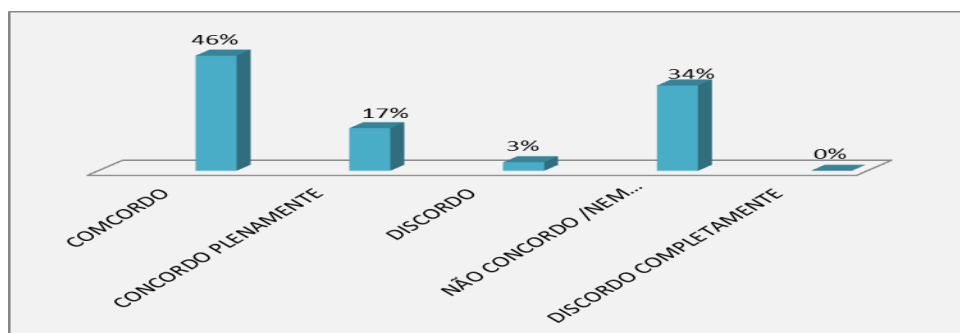


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

#### g) Gestão de topo e a AI

Podemos constatar que embora 46% Concorda que a gestão de topo entende a função da AI, parte significativa da amostra não têm um entendimento o que acabou por reflectir nos resultados (34% não concordam nem discordaram).

**Figura 21:** Gestão de Topo e a Auditoria Interna

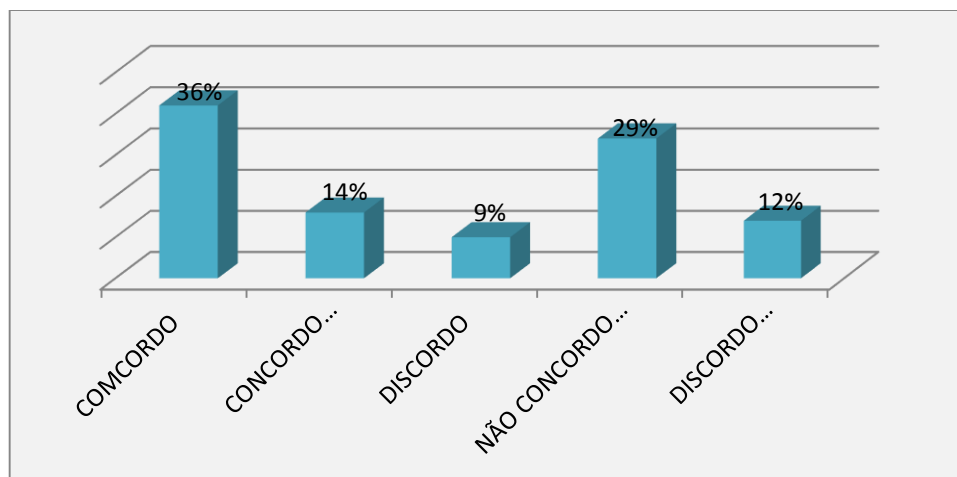


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### h) Grau de Independência da AI

Quanto ao Nível de independência da AI na organização, 36 % do total da amostra concordam que a AI efetua-se de forma independente, enquanto 29 % não concorda, 14% concordam com o nível de independência da AI.

**Figura 22:** Nível de Independência da Auditoria Interna

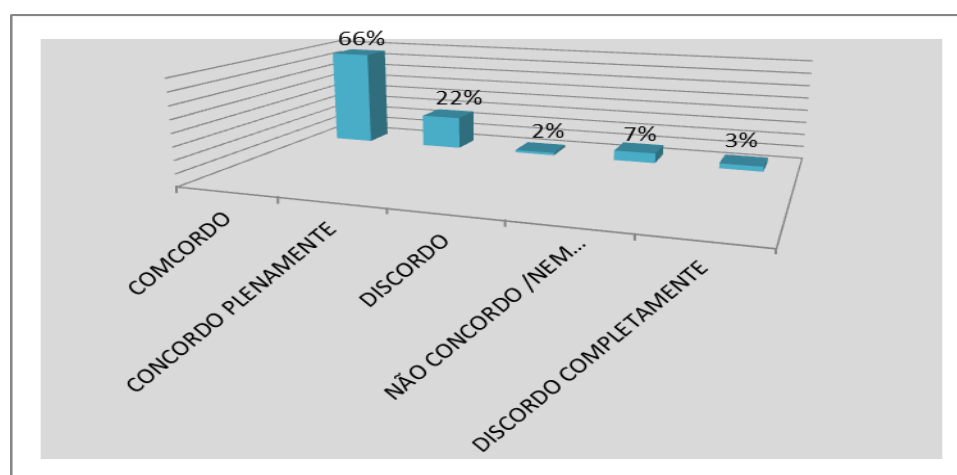


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### i) AI no Auxílio da Avaliação de Riscos

O gráfico nº 23 ilustra o auxílio da AI em avaliar os riscos na organização, e demonstramos que a maioria os inquiridos entendem que a AI, tem auxiliado na averiguação de riscos (66%).

**Figura 23:** Auditoria Interna e a Avaliação de Riscos

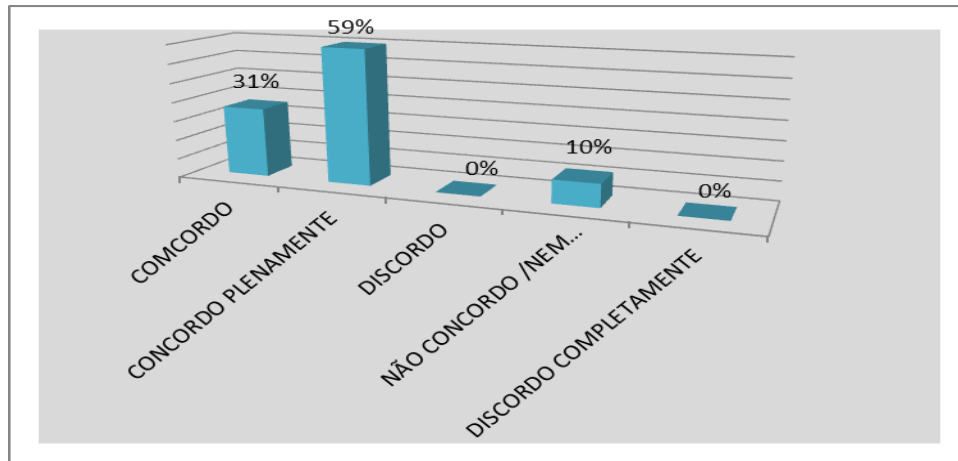


**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

### a) Nível de Acesso da AI a informações, funcionários, áreas da organização

Com base na visualização gráfica conclui-se a AI tem um acesso absoluto sobre as informações, áreas e funcionários da organização, representando 59% dos inquiridos que concordaram plenamente.

**Figura 24:** Nível de acesso da AI a Informações, Funcionários e Áreas da Organização



**Fonte:** Questionário aplicado pela autora aos colaboradores da Enapor, SA

## 5.2. Análise dos Resultados

### a) GRUPO I

- Em síntese das respostas do grupo I, cujo objetivo foi examinar os Benefícios e Importância da AI obteve as seguintes conclusões:
- Relativamente ao nível de confiança depositada a AI no geral ela mostra-se Alta por parte dos colaboradores;
- Os inquiridores avaliaram e atribuíram uma classificação Importante relativamente ao grau de importância da AI para um bom funcionamento da organização;
- Admitiram a Diminuição de fraudes como sendo o principal benefício oferecido pela AI a organização.
- A classificação dos benefícios é a seguinte:
  - Em 1º lugar o Benefício Diminuição das Práticas de fraudes;
  - Em 2º Lugar a Melhoria Controlo Interno;
  - Em 3º lugar o Maior Rigor no Cumprimento das Normas;
  - Em 4º lugar Aumento das Receitas;

- Em 5º lugar a Redução de Custos.

O que nos leva a constatar, a partir do resumo das informações extraídas dos resultados apresentados neste capítulo, que os colaboradores da ENAPOR, SA compreendem a função desempenhada pelo Gabinete de AI, no seio da organização, embora ainda não percebem que o gabinete pode ser encarada como uma “amiga” e mais-valia, auxiliando e corrigindo as praticas e tarefas no dia-a-dia.

Também constata-se, um certo receio dos colaboradores em relação ao gabinete, por encararem que o principal objetivo da AI é fiscalizar, investigar e detetar fraudes e assim, sentem-se pouco à vontade em solicitar o auxílio do gabinete.

## **b) GRUPO II**

Este grupo visava avaliar o controlo interno, procurando compreender o sistema em si, a existência de procedimentos internos, o conhecimento dos inquiridos referentes à existência e finalidades do manual do controlo interno da ENAPOR, SA como também se existia uma monitorização do sistema de controlo interno e de que forma poderia ser efetivada.

No que diz respeito às respostas dos inquiridos, esse grupo mostrou uma certa homogeneidade nas respostas, confirmando assim a existência de um sistema de controlo interno, suportado por um manual próprio, pese embora desconhecido por alguns inquiridos (25%).

Entretanto a forma como se procede a monitorização do Sistema de Controlo Interno na Enapor, SA, revela-se Casualista, seguida da Periódica e com um peso menor no tocante à forma Sistemática. Isto leva-nos a concluir que para alguns departamentos, a AI tem-se revelado mais presente que para outros.

## **c) GRUPO III**

Este grupo de questões, teve a pretensão de analisar a influência ou contribuição das constatações da AI, nos processos de tomada de decisão da Administração da Enapor, SA

Em resumo podemos concluir o seguinte:

- i. Conforme as respostas dos inquiridos, no que diz respeito às decisões tomadas na empresa, constata-se:
  - Um nível de descentralização bastante limitado;
  - Um alto nível de centralização na parte superior da hierarquia administrativa;
  - Resoluções e problemas centralizados em decisões não programadas;

Convêm realçar que:

- As decisões descentralizadas permitem uma maior concentração e atenção do administrador nos resultados além de estimular a iniciativa dos administradores de nível médio;
  - Por outro lado as decisões centralizadas apresentam seus pontos fortes e negativos, pois para além de supercarregar o pessoal da administração do topo ainda afeta o tempo na tomada de uma decisão, o que pode representar para a organização um custo de oportunidade.
  - Entretanto as decisões não programadas fazem aumentar a capacidade do administrador, pois essas decisões fazem com que ganhem experiência sobre o ato de tomar decisões razoáveis.
- ii. Em relação a AI pode-se afirmar que:
- O posicionamento do gabinete na estrutura organizativa da Enapor, SA, está adequado, permitindo o alcance dos objectivos;
  - As recomendações da AI criam valores no seio da organização;
  - A AI da Enapor, SA tem um acesso ilimitado a documentos diversos e informações das diferentes áreas da empresa;
  - Referente ao nível de independência do Gabinete, no desempenho das suas atividades, os colaboradores demonstraram estar divididos nas suas opiniões.
  - A AI Contribui muito no auxílio de riscos na empresa;

Analisando o enquadramento do Gabinete de AI na estrutura organizativa da Enapor, SA, pode-se concluir que se encontra devidamente localizado no organograma, pois depende directamente do órgão de top da Enapor, SA, o Conselho de Administração, estando assim protegido de sofrer influências directas dos restantes órgãos/departamentos, evitando assim qualquer tipo de coação nos relatórios e pareceres produzidos pelos Auditores Internos.

Concluindo, convêm referir que tendo em consideração o grau de incerteza no processo decisório, a AI atua de forma a minimizar o risco. Os Auditores internos devem planear as auditorias, avaliando não só o tipo de risco, mas acima de tudo, quanto patenteia o risco presente, protegendo toda a entidade. Devem ainda avaliar os riscos relativos associados com as várias atividades desenvolvidas na organização, processos e operações e classificando-as por ordem dos seus níveis relativos de riscos, auditando prioritariamente as de maior risco.



### 5.3. Análise do Conteúdo da Entrevista

Foi entrevistado o Auditor Interno da Enapor, SA, com o objectivo de conhecer melhor a função Auditoria Interna nesta referida Empresa e ainda com o objectivo de recolher informações que pudessem contribuir para melhor percepção da importância e do impacto da Auditoria Interna nos processos de tomada de decisão da Enapor, SA.

Da análise do conteúdo desta entrevista, constata-se que a Enapor, SA, há já muito tempo, compreendeu a importância da Auditoria Interna para uma organização com a sua dimensão e natureza e assim sentiu a necessidade da criação de um gabinete de Auditoria Interna, pelo que passado oito anos após a criação da Empresa (em 1990) foi implementado um Gabinete de Auditoria Interna e Controlo Orçamental (GAICO).

Este gabinete, embora tivesse sido criado mais com preocupações financeiras, particularmente de controlo e minimização de todos os procedimentos que pudessem estar na origem dos desvios orçamentais e por conseguinte do aumento dos custos, mas de uma forma geral, surgiu com o objectivo de assumir as seguintes funções e competências em dois domínios específicos:

No domínio da Auditoria:

- Examinar,
- Certificar;
- Orientar;
- Acompanhar as informações financeiras, operacionais, administrativas e tecnológicas;
- Proceder com a aplicabilidade e execução dos procedimentos e das políticas nessas respectivas áreas, sugerindo e ou propondo ações para suprir eventuais anomalias.

No domínio da Organização e Métodos:

- Propor, elaborar e apoiar o Conselho de Administração nas políticas definidas para essa área;
- Elaborar estratégias e diretrizes da organização no que tange a estrutura orgânica e processos de trabalho existentes;
- Colaborar na implementação de novas tecnologias de informação e comunicação e bem como na definição, revisão e implementação de sistemas de controlo interno.

Segundo o nosso entrevistado, no desempenho dessas funções, as principais limitações e constrangimentos sentidos estão relacionados com “a necessidade de definição de políticas e

*procedimentos uniformes para toda a estrutura organizativa da Enapor, SA, face á existência de realidades diversas em função das especificidades área e natureza dos serviços em cada Ilha”.*

Na opinião do entrevistado, a participação do Gabinete de Auditoria Interna no desenvolvimento e adequação dos Procedimentos de Controlo Interno é relevante na Enapor, SA, pois “*até porque constitui uma das suas atribuições a análise e apreciação com vista a eventuais ações reguladoras, os dispositivos de vigilância dos procedimentos de controlo interno*” e, quanto á contribuição do Sistema de Controlo Interno para a melhoria do desempenho da Enapor, SA e para bons resultados, afirma que “*tendo em conta a dispersão geográfica da Enapor, um sistema de controlo interno eficaz e nesta base a padronização dos critérios e procedimentos, tem sido fundamental para a obtenção de bons resultados e a melhoria de desempenho.*

Essa opinião revela em si a importância da Auditoria Interna na entidade em estudo.

Questionado sobre papel da Auditoria Interna no Processo decisório da Enapor, SA, o responsável pelo Gabinete de Auditoria Interna e Controlo Orçamental da Enapor, SA foi perentório em afirmar que “*tem sido um papel de suporte e apoio do CA, especialmente na monitorização da implementação das decisões do Conselho, especialmente nos que referem diretamente aos processos de controlo interno*”. Essa resposta, focalizada mais nos aspectos relacionados com o Controlo Interno, demonstra que a Auditoria Interna tem sim importância no processo decisório desta organização, a Enapor, SA.

## CONCLUSÕES

No mundo económico actual, onde a globalização da economia é mais que uma realidade, a aplicação de simplesmente de procedimentos técnicos, já não se revelam suficientes para a sobrevivência de qualquer organização, requerendo assim, a adoção de um controlo e monitorização permanente, onde uma auditoria interna, moderna e voltada para todos os aspectos da gestão tem uma função sublime e de grande importância.

Pretendeu-se, com o desenvolvimento deste estudo, demonstrar essa função de sublimidade, da auditoria interna, mas principalmente demonstrar a sua importância no processo decisório das organizações, tendo adotado para tal uma metodologia suportada por um estudo de caso.

De realçar que a pesquisa bibliográfica realizada, foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, não apenas no sentido de, garantir as condições para que fosse possível, alcançar o primeiro objetivo específico proposto, relatando os conceitos e definições sobre a auditoria, mas acima tudo, pela assimilação das opiniões dos diferentes autores consultados e pelos conceitos absorvidos, que permitiram compreender gradualmente os procedimentos mais adequados, para a condução das pesquisas, principalmente para a elaboração e estruturação do questionário e do guião para a entrevista.

Deve-se afirmar que a Auditoria Interna precisa acompanhar e estar atenta às evoluções do mercado e da sociedade em geral, focalizando nos objectivos da organização, apurando o sistema de controlo interno de forma a proteger o património e os resultados, auxiliando a administração na condução eficiente e ordenada do negócio, promovendo e avaliando a eficiência operacional de todos os aspetos das atividades de suporte ao negócio.

Conseguimos concluir que a Auditoria Interna também possibilita a escolha de ações, de forma construtiva, que proporcionam e, até provocam mudanças internas nas organizações, assim sendo, será recomendável avaliar devidamente tais ações e, com base nessa avaliação, a empresa deverá ser capaz de saber como proceder, a fim de reforçar os ciclos virtuosos do sucesso e anular eventuais vicissitudes em que tenha caído.

Neste contexto, pode-se afirmar que a Auditoria Interna contribui positivamente nos processos decisórios, pois diminui o nível de incerteza no processo, possibilitando decisões mais coerentes, demonstrando integridade e fidedignidade dos dados e por conseguinte de informações de gestão, auxiliando assim numa melhor tomada de decisão. De registar ainda, que a Auditoria Interna acaba por proporcionar melhorias, apoiando os administradores nas decisões que visam a consecução de objetivos com eficiência e eficácia conforme as rotinas e operações envolvidas.

Conclui-se, então, que para enfrentar os desafios, e tomar a melhor decisão, as organizações devem manter um sistema de controlo interno suportado por um processo ajustado de planeamento, de forma a garantir a incorruptibilidade e a coerência de gestão numa organização.

A chave para a solução destes problemas, passa pela implementação de ações de auditorias internas. Estas atividades, devem estar em mutação constante, acompanhando a evolução da organização e focalizando nos interesses de gestão.

Concluindo, podemos afirmar que do enquadramento teórico, com base nas diversas citações, à análise dos resultados, conseguiu-se demonstrar a importância da Auditoria Interna, pelo facto de se devidamente implementado, proporcionar decisões acertadas, em tempo ajustado que possibilitam o alcançar dos resultados organizacionais esperados e por conseguinte contribuir favoravelmente nos processos decisórios. Em relação ao caso de estudo, através das análises às respostas dos inquiridos e do conteúdo da entrevista pode-se concluir que a Auditoria Interna tem uma importância relevante nos processos decisórios da Enapor, SA.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. Auditoria: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti (1996), Auditoria: um curso moderno e completo. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- ATTIE, Willian, (1998), Auditoria: Conceito e Aplicações, (3.ª ed.), São Paulo, Ed. Atlas.
- ATTIE, William (2006), Auditoria Interna: Conceitos e Aplicações. 3ª. ed. São Paulo, Atlas.
- ATTIE, Willian, (2007), Auditoria Financeira, Teoria e Prática, 8.ª ed., [s/l], Ed. Rei dos Livros.
- ATTIE, William, (2011), Auditoria: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- AUDIBRA- INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna. 2.ed. São Paulo, 1991.
- Beuren, Ilse Maria, (2000), “Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial”, 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- BOLETIM IOB, (2003), Temática Contábil e Balanços, nº37.
- CHIAVENATO, Idalberto (1989-1994), Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas,
- CREPALDI, Sílvio Aparecido, (2007), Auditoria Contábil: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- CREPALDI, Silvio Aparecido, (2011), Auditoria Contábil: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos, (2010), Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas.
- DRUCKER. Perter F., (1997), Administrando em tempos de grandes mudanças. 4.ed.São Paulo: Pioneira,
- Fortin, Marie-Fabienne, (1999), “O processo de Investigação: da concepção à realização”, 2ª Edição, Loures: Lusociência.
- FRANCO, H.; MARRA, E., (2000), Auditoria Contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas,2000.
- FRANCO, H.; MARRA, E. Auditoria Contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HALL, R., (1984), Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

HERNANDEZ, P. Jr., J., (1998), Auditoria de Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos. 2 ed. São Paulo. Atlas,

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda (2009), Manual de Auditoria Contábil. 3ª ed. Curitiba, Juruá,

HOPPEN, N. (1992), Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação. Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial, Porto Alegre.

IIA – Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (Janeiro de 2009).

McNamee, David, (1995), “Para uma teoria geral da auditoria interna”, Internal Auditing (UK).

MORAIS, GEORGINA & MARTINS, ISABEL. (2003). Auditoria Interna: Função e processo, (3ª ed.). Lisboa: Áreas.

.MORAIS, GEORGINA & MARTINS, ISABEL. (2007). Auditoria Interna: Função e processo, (3ª ed.). Lisboa: Áreas.

MELLO, Othon, (2011), Auditoria.

MOTTA, F. C. P., PEREIRA, L.B., (1991), Introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense.

Neto, Abilio Bueno;Solonca, Davi. Auditoria de sistemas informatizados. Livro dedicada a 3º Edição. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; DINIZ, André Filho. Curso básico de auditoria. São Paulo: Atlas, 2001. 216 p.

Paula, Maria Goreth Miranda Almeida (1999), Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico. São Paulo: Atlas.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social (2007). Métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas.

STONER, J. A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 198

**Webgrafia:**

<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/Por-que-criar-um-departamento-de-Auditoria-Interna.asp>, consultado em 01 de Fevereiro de 2016

<http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/o-que-e-auditoria-interna.htm>, consultado em 3 de Fevereiro de 2016

[http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoriainterna/diferencas\\_basicas\\_auditoria.asp](http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoriainterna/diferencas_basicas_auditoria.asp), consultado em 11 de Fevereiro de 2016

<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/Funcao-basica-da-auditoria-operacional.asp>, consultado em 10 de Fevereiro de 2016

<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/qualidades-do-auditor-interno.asp>, consultado em 15 de Fevereiro de 2016

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/auditoriainterna.htm>, consultado em 18 de Fevereiro de 2016

[http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoriainterna/conceitos\\_praticas\\_implementar.asp](http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoriainterna/conceitos_praticas_implementar.asp), consultado em 9 de Fevereiro de 2016

## **ANEXOS**





## QUESTIONÁRIO

**Caros Colaboradores da Enapor, SA,**

O presente questionário pretende Verificar **a Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organizações**, no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso, para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, na Universidade Do Mindelo.

Agradecia a sua participação respondendo a algumas questões aqui colocadas. O estudo é anónimo, confidencial e para efeitos estritamente académico.

Desde já muito obrigada pela sua colaboração!

### **GRUPO I - PERFIL DO INQUIRIDO**

OBS: Responda assinalando com uma cruz (x)

#### **1- Pertence a que Departamento?**

Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
Financeiro \_\_\_\_\_  
Comercial \_\_\_\_\_  
Aprovisionamento \_\_\_\_\_  
Logística \_\_\_\_\_  
Outro (Qual) \_\_\_\_\_.

#### **2- Função/ Categoria**

Gestor/Diretor (a) \_\_\_\_\_ Administrativo \_\_\_\_\_  
  
Técnico \_\_\_\_\_ Escriturário \_\_\_\_\_

#### **3- Qual o seu Nível de Escolaridade?**

1-Ensino Básico \_\_\_\_\_  
2- Ensino Secundário \_\_\_\_\_  
3-Bacharel \_\_\_\_\_  
4-Ensino Superior \_\_\_\_\_

#### **4- Tempo de Serviço Prestado na Organização:**

1- De 1 á 5 anos \_\_\_\_\_  
2- De 5 á 10 anos \_\_\_\_\_  
3- De 10 a mais anos \_\_\_\_\_

### **GRUPO II – BENEFÍCIOS E IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA**

1- O Nível de confiança da Auditoria Interna é:

- 1.1 Alto ☐
- 1.2 Medio ☐
- 1.3 Baixo ☐

2- Qual o grau de importância que atribuem à auditoria interna para um bom funcionamento da empresa?

2.1 Importante

2.2 Muito Importante

2.3 Nada importante

3- Qual o principal benefício que considera que a Auditoria Interna oferece a Empresa?

3.1 Melhoria do Controlo Interno

3.2 Maior rigurosidade no cumprimento de normas

3.3 Diminuição de prática de Fraudes

3.4 Aumento de receitas

3.5 Reduzir Custos

4- Entre os benefícios acima citados atribua valores de 1 a 5, de forma a organizar os benefícios que considera mais relevantes ao menos relevante:

4.1 Melhoria do Controlo Interno \_\_\_\_\_

4.2 Maior rigurosidade no cumprimento de normas \_\_\_\_\_

4.3 Diminuição de prática de Fraudes \_\_\_\_\_

4.4 Aumento de receitas \_\_\_\_\_

4.5 Reduzir Custos \_\_\_\_\_

### **GRUPO III- AVALIAÇÃO DO CONTROLO INTERNO**

A empresa dispõe de um sistema de controlo interno?

Sim

Não

Mesmo no caso de a empresa não dispor de um sistema, existem procedimentos/mecanismos específicos de controlo interno?

Sim

Não

O sistema de controlo interno encontra-se documentado?

Sim

Não

O sistema de controlo interno é sujeito a uma monitorização?

Sim

Não

De que forma essa monitorização é efetuada?

Sistemática

Periódica

Intervenções casuísticas

A empresa tem códigos de conduta e regulamentos internos sobre matérias como conflitos de interesses, comportamento ético, sigilo profissional ou outras?

Sim

Não

### **Parte III - Tomada de Decisão da Administração da Enapor, SA com base nos Procedimentos da Auditoria Interna**

Respostas chaves:

- 1- Concordo Plenamente (CP)
- 2- Concordo (C)
- 3- Não concordo Nem Discordo (NC/ND)
- 4- Discordo (D)
- 5- Discordo Completamente (DC)

Tipo Decisão	CP	C	NC/ND	D	DC
A parte inferior da hierarquia administrativa toma decisões importantes para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O posicionamento da auditoria interna no organograma garante o alcance dos objetos traçados pela organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização toma sempre suas decisões de acordo com políticas escritas, regras ou procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os problemas por vezes são revolidos a base de uma decisão que não requer uma política definida pelos órgãos de gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As recomendações da auditoria interna são construtivas e contribuem para a criação de valores na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria das decisões são tomadas pela parte superior da hierarquia administrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de topo entende a função da Auditoria Interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Auditoria Interna Atua de forma Independente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Auditoria Interna auxilia na avaliação de Riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Auditoria interna possui livre acesso a documentos, informação, funcionários e áreas da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### **Caro Auditor,**

O presente Guião de Entrevista, faz parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, leccionado na Universidade do Mindelo e tem como principal objetivo conhecer **a Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organizações, particularmente na Enapor SA**, enquanto entidade escolhida como caso de estudo.

Assim agradecemos a sua colaboração, no sentido de nos disponibilizar as informações pretendidas de acordo com este Guião .

- I. Quando é que surgiu a Função Auditoria Interna na ENAPOR, SA e o que poderá estar na origem do seu surgimento?
- II. Qual é a Função da Auditoria Interna numa Empresa como a ENAPOR, SA?
- III. Quais são as principais atribuições e competências do gabinete de Auditoria Interna da ENAPOR, SA?
- IV. Quais as Limitações ou constrangimentos e as principais Dificuldades sentidas pelos Auditores Internos na ENAPOR, SA.
- V. Quais os principais Procedimentos e técnicas adotados a quando da realização das Auditorias Internas na ENAPOR, SA
- VI. Quais são as Fases mais comuns para a realização de uma Auditoria Interna na ENAPOR, SA
- VII. Como é que são planeadas e Implementadas as auditorias internas na ENAPOR, SA.

- viii. Quais são as políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção adotadas pela ENAPOR, SA para diminuir os riscos de Auditoria de forma a alcançar os objetivos pretendidos.
- ix. Como é monitorado o Sistema de Controlo Interno na ENAPOR, SA.
- x. Na ENAPOR, SA qual é a participação do Gabinete de Auditoria Interna no desenho, desenvolvimento e adequação dos Procedimentos de Controlo Interno?
- xi. Quais as principais Limitações que o Sistema de controlo interno tem vindo a apresentar na ENAPOR, SA?
- xii. De que forma o Sistema de Controlo Interno tem contribuído para a melhoria do desempenho da ENAPOR, SA e para bons resultados?
- xiii. Em termos de tomada de decisões, tendo em consideração o cumprimento dos procedimentos do Controlo Interno, qual a relação da Direcção do Porto com as Direcções/Departamentos da ENAPOR, SA
- xiv. Qual tem sido o papel da Auditoria Interna no Processo decisório da ENAPOR, SA.